

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**CHARLES THIBES SARMENTO**

**PSICODRAMA: DA ESPONTANEIDADE AO ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**CHARLES THIBES SARMENTO**

**PSICODRAMA: DA ESPONTANEIDADE AO ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: **Alessandra de Linhares Jacobsen**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**



**CHARLES THIBES SARMENTO**

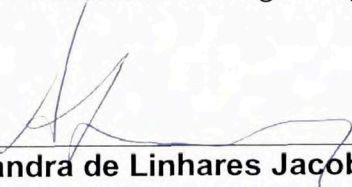
**PSICODRAMA: DA ESPONTANEIDADE AO ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de junho de 2005.

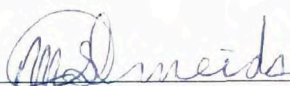


**Professor Mário de Souza Almeida, Msc.**  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.**  
Orientadora



**Mário de Souza Almeida, Msc.**  
Membro



**José Nilson Reinert, Dr.**  
Membro

Dedico este trabalho aos mestres José Nilson Reinert, Pedro da Costa Araújo, Vladimir Arthur Fey, Alessandra de Linhares Jacobsen, Janete Sera, Maria Terezinha Angeloni, Mário de Souza Almeida, Nise Jinkings, Liane Carly Hermes Zanella, Antônio Getúlio Westrupp, Pedro Carlos Schenini, Felipe de Faria Mônico, Hans Michael Van Bellen, Paulo Cesar da Cunha Maya, Alexandre Marino Costa, Esperidião Amin Helou Filho e Heloise Helena Livramento Dellagnelo por iluminarem, didaticamente, o caminho e por compartilharem o saber durante a jornada infindável do conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais João Batista Sarmento e Carlota Thibes Sarmento pelo apoio incondicional de todas as horas.

Aos companheiros da Coordenadoria de Estágios do Curso de Administração, em especial, ao Professor Mário de Souza Almeida, ao Simon Kaywá Arruda Pereira, ao Humberto Tonani Tosta e à Emanuelle Martins Barbosa pela concessão do espaço, recursos e apoio na concretização do trabalho.

À Rosilene Silva, Rose imarcescível, pela companhia e inspiração.

À Professora Alessandra de Linhares Jacobsen por acreditar e incentivar a idéia, agora transcrita.

À Rosângela T. Emerim Moreira pelo auxílio durante o curso e pela humanização nas relações burocráticas.

Tenho encontrado  
em minhas andanças  
gente  
que pratica psicodrama  
e que deseja crescer,  
ainda mais,  
muito mais  
para amar com arte,  
para fazer arte com ciência  
e fazer ciência com amor,  
além de amar com ciência,  
trabalhar  
e amar com muito amor.  
(AGUIAR, 1990, p. 5).

## RESUMO

SARMENTO, Charles Thibes. **Psicodrama: da espontaneidade ao estímulo da criatividade**. 2005. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Tenciona-se analisar o Psicodrama como elemento de autoconhecimento capaz de operar no homem o estímulo à criatividade a partir do compartilhamento de emoções e da assunção de papéis nas organizações hodiernas. De forma específica, procura-se: definir o Psicodrama e a técnica de dramatização; descrever a assunção de papéis e sua importância para o desenvolvimento da criatividade; verificar a relação do caráter afetivo-emocional do indivíduo com a sua espontaneidade, visando o autoconhecimento; verificar a relação do elemento transformador do Psicodrama como estímulo à criatividade com a vivência de papéis nas organizações; sugerir a abordagem psicodramática na Gestão de Pessoas. Por ser tomado como abstração teórica, este estudo se caracteriza como básico, além de sua abordagem de verificação das variáveis ser qualitativa com orientação epistemológica estruturalista. Quanto aos meios para busca, em todo o seu conteúdo, tal pesquisa é bibliográfica, sob a consulta às fontes secundárias, mormente os livros. Quanto aos fins, ou seja, dada a particularidade do objeto de investigação e por não haver estudos suficientes sobre a prática de técnicas psicodramáticas no âmbito organizacional que viabilizem a expressão criativa, este trabalho é exploratório. Os dados pertinentes ao estudo são secundários ao serem extraídos na forma de conceitos, descrições técnicas e definição das variáveis adotadas como psicológicas na área tendências em Recursos Humanos. Norteia-se a pesquisa com a proposta do resgate da condição humana ampla em suas potencialidades da vida social no âmbito do trabalho a partir do estudo da dramatização espontânea, compartilhamento de emoções através da vivência de papéis, cujo exercício expõe a realidade social do eu com os outros. Esta emancipação personológica favorecerá o desenvolvimento da ação criadora latente.

Palavras-chave: psicodrama; dramatização; criatividade.

## SUMÁRIO

	<b>Parte I – Preliminares.....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Atividade reflexiva: busca e intróito do tema problema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>A consecução da meta.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>O Retrato da Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Foco na abordagem.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Delineamento: seguindo a trilha.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Fonte do saber.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Aonde se quer chegar?.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>Demarcando o domínio ideológico.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>A técnica da coleta de dados e seu instrumento.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5</b>	<b>Limitações.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6</b>	<b>Lapsos temporais.....</b>	<b>24</b>
	<b>Parte II – Ideologia.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>Abordagem histórico-dialética administrativa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>O psicodrama e as técnicas de dramatização.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Análise dos fatores constituintes.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2</b>	<b>As fases freqüentes das reuniões.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Diversas modalidades de psicodrama: particularidades e técnicas explicadas.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>A assunção de papéis e sua importância para o desenvolvimento da criatividade.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Registros históricos.....</b>	<b>41</b>

3.3.2	A representação dramática dos papéis: caminho da expressão criativa.....	43
3.4	A relação do caráter afetivo-emocional do indivíduo com sua espontaneidade, visando o autoconhecimento.....	47
3.4.1	Brincadeira de criança: Wallon, o ato lúdico e a emoção.....	48
3.4.2	O teatro da espontaneidade.....	52
3.5	A relação do elemento transformador do psicodrama como estímulo à criatividade.....	55
3.6	Abordagem psicodramática na gestão de pessoas: modelo proposto.....	62
4	CONCLUSÃO.....	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
	GLOSSÁRIO.....	72
	APÊNDICES.....	79
	APÊNDICE A - CUTTER DAS OBRAS CITADAS NO TRABALHO.....	80

## **Parte I - Preliminares**

E é bonito recolher nas tuas filas a palavra de estirpe, a severa e esquecida sentença, [...], endurecida como grade de arado, fixa no seu limite de antiquada ferramenta, preservada com a sua formosura exata e a sua dureza de medalha. Ou a outra palavra que ali vimos perdida entre linhas e que de repente se fez saborosa e lisa na nossa boca como uma amêndoa macia ou como um figo. Dicionário, uma mão das tuas mil mãos, uma das tuas mil esmeraldas, uma só gota das tuas vertentes virginais, um grão dos teus magnânimos celeiros no momento justo aos meus lábios conduz, ao fio de minha pena, ao meu tinteiro. Da tua espessa e sonora profundidade de selva, dá-me, quando o necessite, um só trinado, [...], uma sílaba, um tremor, um som, uma semente: de terra eu sou e com palavras canto. (NERUDA, 1998, p. 179).

## **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo aborda elementos de condução da pesquisa, cuja preocupação se fundamenta na caminhada coerente com o tema de estudo a partir de procedimentos acadêmicos, dividindo-se em escolha do tema, elaboração do problema (sob a forma inquisitiva), objetivos de estudo e justificativa.

### **1.1 Atividade reflexiva: busca e intróito do tema-problema**

O aumento vertiginoso da presença da tecnologia na vida humana contemporânea, consoante Maia (2003) – sobretudo em relação à tecnologia da informação –, provocou uma verdadeira mudança das estruturas organizacionais no objetivo destas se adaptarem ao curso imposto pela globalização, crises internacionais e a formação de blocos econômicos pelos consórcios nacionais.



Estas ações desencadearam, por consequência, alterações no mundo do trabalho e dos negócios com impacto direto na vida social. Pode-se observar desajustes abismais entre ricos e pobres, crescimento e banalização nas formas diversas da violência, valores pessoais voltados aos bens e às condições de troca, além da competitividade organizacional.

Por sua vez, outras instituições também foram remodeladas pelo atual estado dos fatos: a escola educa para o adestramento às condições exigidas pelo mercado, a família perdeu a noção da interação lúdica diante da realidade de trabalho dos pais e o próprio estado que deveria ser assistencial é o juiz do jogo de negociações e tributações infames (MÔNACO, 2001).

As organizações movidas pelos objetivos, maximização de operações, redução de gastos e maior de qualificação profissional expõem o homem a pressões, as quais fazem surgir conflitos, a saber:

- a) entre as pessoas e a organização;
- b) entre as próprias (ricas em saberes, mas pobres em interação) frente às práticas organizacionais adaptadas a condição produtiva;
- c) psíquicos, dados pelo exagerado uso de mecanismos de defesa diante das relações de poder e da mecanização do trabalho.

Surgem, assim, os questionamentos: como deve o homem se adaptar às condições de flexibilidade requeridas? Como interagir com as pessoas de maneira cooperativa, aproximando o trabalho das condições de satisfação própria de agentes co-criadores? Como estabelecer as mudanças de comportamento e personalidade diante do mercado, ávido de pessoas criativas e adaptáveis, se houve em apenas um momento da sua vida espaço para a expressão espontânea criadora e que foi abandonada há muito tempo?

Estas dúvidas habitaram a mente do graduando, impelindo-o à busca de informações, nas quais situaram a realidade do tema-problema. Uma alternativa foi à ida ao encontro da ciência que estuda a psique – a Psicologia. O contato com a obra que serviu de alicerce para a investigação deste trabalho ocorreu no x *Seminário de Recursos Humanos – **Gente é para brilhar: reinventando o trabalho e as empresas***, durante o período de intervalo.

Num dos estandes havia diversos livros sobre Recursos Humanos e Psicologia, mas um deles chamou atenção pela frase: **100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas** (YOZO, 1996).

A partir desta leitura, outras mais sinalizaram o caminho da redescoberta da flexibilização comportamental e da criatividade com o objetivo de formar juízo de valor sobre o psicodrama, resultando na convergência dessa reflexão para o tema: **Psicodrama: da espontaneidade ao estímulo da criatividade**. Logo a seguir, o problema tomou forma como se apresenta.

## **1.2 Problema**

Como o psicodrama contribui com o autoconhecimento de maneira a estimular a criatividade através do compartilhamento de emoções e da assunção de papéis nas organizações hodiernas?

### **1.3 A consecução da meta**

A construção, dada pela apropriação, de conhecimento em Psicodrama tem sua verificação na investigação – definida de forma ordenada –, voltada à compreensão de fatores psicológicos como o estímulo à criatividade e sua influência no carácter humano, diante do ambiente de trabalho, sob a consulta às obras no intuito de responder ao questionamento levantado.

O marco para a exploração do tema-problema (descrito no item 1.2) e sua condição factual é a submissão ao crivo da meta geral delineada no item subsequente. Esta será dissociada em componentes específicos, os quais têm a atribuição de servir como condutores do estudo estruturado. Os capítulos responsáveis pela oportunização das respostas são apresentados na forma de balizas orientadoras do caminho a percorrer.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar o Psicodrama como elemento de autoconhecimento capaz de operar no homem o estímulo à criatividade a partir do compartilhamento de emoções e da assunção de papéis nas organizações hodiernas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Definir o psicodrama e as técnicas de dramatização;

- b) Descrever a assunção de papéis e sua importância para o desenvolvimento da criatividade;
- c) Verificar a relação do caráter afetivo-emocional do indivíduo com sua espontaneidade, visando o autoconhecimento;
- d) Verificar a relação do elemento transformador do Psicodrama como estímulo à criatividade com a vivência de papéis nas organizações;
- e) Sugerir a abordagem psicodramática na Gestão de Pessoas.

#### **1.4 Justificativa**

O ser humano, como ente gregário que é, experimenta, no cotidiano, a possibilidade de estruturar suas conquistas, influenciando e sendo influenciado pelo meio.

O desenvolvimento das habilidades sociais de comunicação, cooperação e convivência grupal orienta a necessidade de conhecer a si mesmo e ao outro, cujo processo de socialização e aprendizagem têm início na família, passando pela escola e culminando no ambiente de trabalho.

No entanto, as instituições citadas desenvolvem o homem de forma incompleta, no que tange ao caráter e à personalidade necessários à expressão criativa. A vida de relações tem o intuito de prepará-lo para o mundo do trabalho na visão sistêmica do capitalismo.

Diante desta ótica, este trabalho preceitua a busca da redescoberta humana em si mesma, baseando-se na abordagem do Psicodrama como elemento de

resgate da condição de autoconhecimento que impulsiona o aparecimento da espontaneidade e da criatividade.

Parte-se da análise de situações onde a imaginação ambienta um conjunto de papéis vivenciados em grupo, os quais implementarão melhorias de comportamento com viés afetivo-emocional.

Assim se chega às técnicas de dramatização de orientação espontânea, cujo exercício sedimenta a emancipação e o descortinamento de bloqueios que, até então, impossibilitavam a expressão da criatividade.

Este estudo teórico aproxima o Psicodrama e o seu papel transformador da criatividade, favorecendo caminhos que contemplam as técnicas de dramatização, a busca pela expressão espontânea da personalidade (livre de bloqueios), além da importância do tratamento da emoção em situações de socialização na vivência de papéis.

Tratando-se o Psicodrama como estímulo à criatividade e seus elementos constitutivos, confirma-se esta pesquisa como relevante em sua contribuição ao campo das tendências em Gestão de Pessoas, pois a realidade atual demanda pessoas criativas e suas complexas atuações nas diversas atividades.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Observando-se o objeto de análise, as metas e os conceitos que fundamentam este estudo, seguem-se os principais itens desta pesquisa, organizada em quatro capítulos.

Assim, para cumprir os objetivos propostos e responder à indagação deste trabalho, abordou-se o tema-problema de pesquisa, a delineação dos objetivos, a justificativa e a organização capitular do estudo. Segue-se no segundo capítulo, com o procedimento metodológico, contendo a classificação da pesquisa, sua abordagem e o modelo de análise. Descreve-se, por fim, a técnica da coleta de dados.

O terceiro capítulo aborda o embasamento teórico, iniciando com a apresentação das Escolas da Administração mais apropriadas à proposta do trabalho. Na seqüência de exposição, apresenta-se o psicodrama, seu conceito, técnicas e modalidades. Estuda-se a espontaneidade orientada na representação de papéis, logo após, a emoção é descrita e estimulada pelo jogo (o ato lúdico) e, por conseqüência, surge a expressão criativa. É analisado, ainda, o psicodrama como técnica que provoca mudanças na personalidade e no comportamento, treinando a representação de papéis. Culmina-se com a proposta do modelo ilustrativo psicodramático na experimentação das fases aquecimento, dramatização e compartilhamento aplicadas ao grupo.

Para finalizar, no quarto capítulo é apresentada a conclusão, seguindo-se das referências, do glossário de termos usados no trabalho e do apêndice caracterizado pelo *cutter* das obras consultadas.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Toda a pesquisa é baseada, para ter status científico, em procedimentos lógicos que norteiam as etapas da investigação, caracterizando-a em sua abordagem, apontando o rumo capaz de viabilizar o estudo (MINAYO, 1994). Por analogia, pode-se dizer que o método é o esqueleto de conexão e sustentação das partes que formam o corpo do conhecimento deste trabalho.

### **2.1 O retrato da pesquisa**

A motivação para a compreensão do fenômeno de estímulo à criatividade, por meio do Psicodrama, é tomada como abstração teórica do comportamento no trabalho, que Cervo e Bervian (1983) caracterizam o estudo como básico (ou puro), na exploração de conhecimento em psicodrama e suas técnicas.

Cabem, desta forma, os questionamentos: qual é o caráter da abordagem? Como inferir sobre o modelo de estudo? Quais são os limites conceituais? Como seguir o curso correto? Estas perguntas, os próximos itens tratam de responder.

#### **2.1.1 Foco na abordagem**

Tomando-se a complexidade dos aspectos psicológicos que o Psicodrama encerra como, por exemplo, emoção, afeto, comunicação e interação social na aplicação de suas técnicas, é necessário descrevê-lo, definindo sua viabilidade para

o ambiente de trabalho, no tocante aos saberes e competências, próprias da função que cada elemento do grupo realiza.

Para isto ocorrer, Richardson (1999) define a abordagem qualitativa da pesquisa como responsável pela descrição destas variáveis no sentido de verificar a existência dos aspectos citados, durante as reuniões.

Outra realidade é a de raciocinar sobre a mudança de comportamento de cada membro do grupo a partir das técnicas de dramatização, as quais veiculam o espontâneo pela vivência de papéis. Estas, ainda, serão capazes de mudar atitudes, motivar a busca da percepção própria e alheia, durante as vivências. E, para a compreensão destes aspectos psicológicos, Minayo (1994) aponta o estudo qualitativo como bússola na busca de conhecimento do fenômeno: dramatização que faz surgir o ato espontâneo e este é base para o estímulo da criatividade.

Richardson (1999) esclarece que o método qualitativo orienta a pesquisa no encontro de fontes com fins de análise de conteúdo, cujo trabalho volta-se para o entendimento da personalidade humana revigorada com o desenvolvimento, com vínculos de aprendizagem, da criatividade.

A análise de conteúdo, para Minayo (1994), volta-se à compreensão de signos que vão além da linguagem oral e escrita. Complementa Richardson (1999), que a análise de conteúdo está ligada ao entendimento de fatores como, por exemplo, a expressão corporal nas relações interpessoais ou nas vivências psicodramáticas.

Assim, a apropriação qualitativa demonstra-se útil na compreensão dos elementos psicológicos no que diz respeito à definição existencial das variáveis: emoção, afeto, espontaneidade e criatividade. Indo além, é necessário entender também a relação entre elas, conforme Minayo (1994).



Considerando-se a conexão do objeto de estudo e a escola epistemológica condutora da pesquisa, ao abstrair relações entre o domínio do afeto e das emoções com o estímulo ao ato criativo, Cruz e Ribeiro (2003) definem a Escola Estruturalista como eficaz na busca de formação do conhecimento e do modelo de verificação, também confirmado por Richardson (1999).

## **2.2 Delineamento: seguindo a trilha**

Caracterizado o estudo, quanto à abordagem e à corrente de pensamento, é necessário, agora, apresentar os facilitadores necessários à compreensão dos conceitos elencados no item 2.1.1, páginas 17 a 19, quais sejam:

- a) os meios mais apropriados à prospecção para a obtenção de conhecimento;
- b) caracterização do estudo quanto aos fins.

### **2.2.1 Fonte do Saber**

Quanto aos meios para busca, em todo o seu conteúdo, tal estudo é classificado como bibliográfico (desde o momento dos questionamentos até o domínio do assunto e a respectiva redação deste) pelos autores Cruz e Ribeiro (2003), sob a consulta às fontes secundárias, mormente os livros, descritas nas referências.

Ao iniciar a abordagem dialética das Escolas, os livros principais de consulta foram Chiavenato (2000), Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1986) e Mônaco (2001). Os contrapontos capazes de levantar questões, as quais aproximassem a importância do estudo do psicodrama (escassos de pesquisa em Administração) ao contexto das atividades de grupo, sedimentaram-se nas leituras de Colossi e Caon (2002), Chalita (2001), Rogers (1997), Ropé e Tanguy (1997) e Moreno (1999).

O capítulo descritor do psicodrama transcorreu com as leituras de Martín (1996), Marineau (1992), Dias (1987), Diniz (1995) e, principalmente, com as explicações de Moreno (1999) – pai do psicodrama e difusor de suas idéias ao viajar pelo mundo fundando associações internacionais e promovendo cursos nos mais diversos países (MARTÍN, 1996).

No tocante à assunção de papéis, baseada no teatro (com estudo histórico de registro) e o método introspectivo – o Método Stanislavski –, observa-se como sendo capaz de melhorar a personalidade e implementar a espontaneidade na representação do ator. Isto contribui para o suscitar das emoções, percepções e autoconhecimento, levando à expressão criativa apropriada por Moreno (1999) ao psicodrama, cujos autores proeminentes são: Luz (2000), Stanislavski (1995; 1996) e Slade (1978).

Ao estudar o caráter emocional e afetivo na representação psicodramática como fatores que facilitam o surgimento da espontaneidade, trazendo a compreensão reflexiva do protagonista, as leituras representativas foram realizadas sobre os autores: Moreno (1999), Yozo (1996), Slade (1978), Luz (2000) e Stanislavski (1996).

A compreensão da criatividade em suas características próprias e aquelas oportunizadas pelas sessões psicodramáticas têm sua versão interdisciplinar

trabalhada pelas obras de Boden (1999), Gardner (1996), Martínez (1997), Moreno (1999), Rogers (1997) e Mônaco (2001).

Finalizando-se a questão ideológica com sugestões à gestão de pessoas nas organizações, pertinentes e inovadoras com a aplicação de sessões psicodramáticas, os autores destacados são: Moreno (1999) e Yozo (1996).

### **2.2.2 Aonde se quer chegar?**

Quanto aos fins, ou seja, dada a particularidade do objeto de investigação e por não haver estudos suficientes sobre a prática de técnicas psicodramáticas no âmbito organizacional que viabilizem a expressão criativa, Cervo e Bervian (1983) definem este trabalho como exploratório, situando sua direção no campo das idéias, ou ainda, o objetivo é desenvolver estrutura conceitual sem aplicação *in loco* imediata.

O ser humano, durante o processo educativo que se inicia com a família (na apreensão de valores sociais), continua nas escolas – da vida quando o acesso lhe é negado pelos mais diversos problemas –, ou nos centros que desenvolvem, ou deveriam, o saber. Auferem-lhe graus, títulos diversos para qualificações intelectuais, principalmente (CHALITA, 2001). E o desenvolvimento das aptidões emocional e afetiva? Foram relegadas ao segundo plano.

O resultado desta inabilidade comportamental é percebido em pessoas com alta qualificação titular, porém transformadas pela timidez em incapazes de realizar atividades em grupo de forma sinérgica (BOOG & BOOG, 2002).

Ou mais além, conforme Mônaco (2001), a competição interna nos mais diversos níveis hierárquicos e departamentos das organizações, leva pessoas altamente qualificadas a não desenvolver trabalho em equipe para não perder o cargo ou dificultar a ascensão alheia.

Por não haver pesquisas voltadas ao conhecimento psicossocial que municiassem as pessoas de competência psicológica e, por sua vez, interpessoal, que o enfoque exploratório se faz oportuno (RICHARDSON, 1999). Pois não é só com *workshops* que se muda o comportamento ou uma personalidade, resultado de distorções de longa data, propósito da introdução da pesquisa no tema psicodrama e seu caráter transformador personológico.

### 2.3 Demarcando o domínio ideológico

O ponto de partida é o estudo do comportamento humano (Psicologia aplicada a Recursos Humanos) no tratamento das variáveis afeto e emoção ao caracterizar o Psicodrama e suas técnicas de dramatização com o intuito de resgatar a espontaneidade das pessoas (MORENO, 1999).

Analisando-se a espontaneidade, verificam Yozo (1996) e Luz (2000), que é fundamental conhecer a teoria do jogo e a característica da representação em teatro, voltados às reuniões de grupos organizacionais.

Chegar-se-á à definição de criatividade e sua relação de existência com a realidade do cotidiano do grupo, cujas idéias de Martínez (1997), Mônaco (2001), Gadner (1996) e Boden (1999) são delineadoras, culminando como elemento

limítrofe do campo conceitual. A relação entre as variáveis adotadas é dada pelo modelo (figura 1):



**Figura 1 – Modelo de Análise: variáveis de análise**

Conhecido o modelo de análise, parte-se para a apreensão de informações.

## 2.4 A técnica da coleta de dados e seu instrumento

Apontam Cervo e Bervian (1983) que os dados pertinentes ao estudo são secundários ao serem extraídos na forma de conceitos, descrições técnicas e definição das variáveis adotadas como psicológicas.

Estes dados foram levantados com o auxílio da pesquisa aos livros, cuja busca primeira foi feita com o auxílio do software Pergamum<sup>1</sup>, disponível na rede de

<sup>1</sup> Vide o Apêndice A – Cutter das obras citadas no trabalho, à página 80.



computadores das bibliotecas Central e Setorial do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa bibliográfica abraçou quatro áreas do conhecimento na delimitação do tema-problema, a saber: Psicologia, Educação, Administração de Recursos Humanos (de forma específica) e Metodologia Científica.

## **2.5 Limitações**

Pelo seu caráter precursor, faz-se necessário o acompanhamento de psicodramatista habilitado.

Há a necessidade da investigação prosseguir em uma segunda etapa: ampliado deve ser o método para um estudo de campo com a viabilização provável em desdobramento posterior.

## **2.6 Lapsos temporais**

O período para a escolha do tema proposto ocorreu na primeira quinzena de março de 2005 na busca de conhecimento de tendências na área de Recursos Humanos.

A leitura das obras apresentadas neste trabalho iniciou-se na segunda quinzena de março, estendendo-se até a terceira semana do mês de maio.

Na quarta semana do mês de maio foi alocado o período para a confecção do Trabalho de Conclusão de Curso, conforme as normas da ABNT,

especificamente aquelas relacionadas a NBR 6023, NBR 6024, NBR 6027, NBR 6028, NBR 10520 e NBR 14724.

A apresentação pública do trabalho e a respectiva apreciação pela banca ocorreram no dia 15 de junho de 2005, às 08:00 h, no auditório do CAD – Centro de Ciências da Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

## Parte II – Ideologia

Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face  
 e quando estiveres perto, arrancarei teus olhos  
 e os colocarei no lugar dos meus;  
 tu arrancarás meus olhos  
 e os colocarás no lugar dos teus;  
 e, então, olhar-te-ei com teus olhos  
 e tu me olharás com os meus.  
 Então até a coisa mais comum servirá ao silêncio e  
 nosso encontro permanecerá meta sem cadeias.  
 Um lugar indeterminado, num tempo indeterminado.  
 Uma palavra indeterminada para um homem indeterminado.  
 (MARTÍN, 1996, p. 193).

Jacob Levy Moreno

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta do trabalho inicia-se com o contexto histórico, abordando-se a ideologia administrativa nas várias escolas representantes. Segue-se com a análise do psicodrama, sob o ponto de vista psicológico, conceitos e métodos, além da adoção de conceito pertinente à criatividade e seu desenvolvimento com estímulo pelas técnicas psicodramáticas.

#### 3.1 Abordagem histórico-dialética administrativa

Ao longo da jornada humana, no transcorrer do tempo, encontra-se em toda a parte, uma organização da sociedade em diversos grupos, uma ordem hierárquica de situações sociais. Como expõe Marx (2001), no ocidente, especificamente, na Roma Antiga, existiram patrícios, cavaleiros, plebeus e escravos; dando-se um salto,



na Idade Média, houve o sistema feudal que arregimentou os senhores feudais e vassalos em torno da propriedade e do trabalho.

Na sociedade moderna capitalista, o trabalho assalariado tornou-se hegemônico, a expansão de mercados e a demanda crescente de produtos, cuja revolução industrial trouxe a manufatura e as relações complexas das tarefas, como sugere Mônaco (2001).

Desta forma, no sentido de organizar, racionalizar e controlar a produção, Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1986) analisam o modelo mecanicista como solução criativa de sua época, dada a Administração Científica de Taylor com ênfase nas tarefas. Objetivando-se minimizar o desperdício e fortalecer as relações de comando e controle do trabalho, o taylorismo tinha na visão reducionista do homem (mero executor de tarefas) a base da eficiência, o caráter fisiológico do trabalho especializado e, por consequência, segmentado, consoante Chiavenato (2000).

Seguindo-se os passos de Frederick Winslow Taylor, aparece a abrangência de Henri Fayol voltada à estrutura organizacional, cujas funções administrativas normatizam o trabalho nos diversos níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2000). Assim, o estudo de Fayol é complementar ao de Taylor e a eficiência atinge diversos níveis da organização.

Para Colossi e Caon (2002), é importante levantar o contraponto dos incompletos modelos taylorista e fayoliano, pois o homem na execução de suas atividades não é só um emaranhado de normas, estímulos econômicos ou metas quantitativas. Muito menos ainda, pode-se separar o eu (como parte psicológica obtida de experiências e valores - sede da consciência, dos afetos e das emoções) da função que exerça, por mais rotinizante que seja.

A teoria das Relações Humanas trouxe, segundo Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1986), com a experiência de Hawthorne (com duração de 1927 a 1932), a preocupação sociológica para o ambiente de trabalho. Disto resulta que: o nível de produção é influenciado pela integração social; o comportamento do grupo informal é dado pelo relacionamento espontâneo e a tarefa básica gerencial é compreender e comunicar.

Percebe-se a preocupação da interação social do homem no ambiente de trabalho diante do afeto e sua carga psicológica. Porém, Rogers (1997) veicula como parcial esta abordagem, pois no intuito de minimizar os conflitos organizacionais, é que cientistas do campo sociológico, antropológico e psicológico foram contratados para realizarem suas pesquisas.

Rogers (1997) ensina que no âmbito do trabalho do sistema capitalista o ser humano é adestrado para o fazer, esquecendo-se do ser e do sentir. Isto demonstra que os conflitos organizacionais devem ir além da simples negociação, ou seja, devem estabelecer pontes para a compreensão do agir, do ser e do saber na consecução das atividades.

Contígua à Teoria das Relações Humanas é a Teoria Comportamental que pela Psicologia Industrial aprofunda a condição humana nas organizações, pesquisando-se a motivação e suas conseqüências sobre o moral e a atitude, a liderança e os perfis que contribuem para a cooperação em grupo, além de analisar a dinâmica de grupo como elemento de mudanças (CHIAVENATO, 1999).

Chalita (2001) adverte para o caráter manipulativo da Teoria Comportamental, pois embora estude a interação humana nas relações de trabalho e seus aspectos motivacionais, não abraça o prazer do trabalho onde a expressão criativa é a base, mesmo para atividades simples.

Outra crítica é definida por Chiavenato (1999) ao estabelecer modelos de conduta dos grupos, já que os modelos são simplificações racionais para definir o comportamento que é complexo e inexato. Ou ainda, nas interações dos grupos existem variáveis não estudadas.

Considerando-se o advento da Tecnologia de Informação (T.I.) e o impacto nas organizações, Jacobsen (2000, p.08) explica que a T.I. “[...] *representa um meio eficaz das empresas adaptarem-se ao atual clima competitivo e turbulento no mundo dos negócios*”. Isto faz com que seja exigido mais do homem no seu ambiente de trabalho no aspecto de saberes e competências.

É na Teoria da Contingência que Chiavenato (1999) localiza a importância da T.I. como propulsora da eficácia nos três níveis organizacionais. Esta escola também aborda o reconhecimento do ambiente como primordial à sobrevivência, além da realidade da organização como sistema aberto<sup>2</sup>.

Entretanto, Ropé e Tanguy (1997) chamam atenção para a necessidade de se avaliar o papel da criatividade no contexto organizacional contemporâneo, pois só com pessoas altamente capacitadas e tecnologia as organizações podem sucumbir frente às exigências dos concorrentes vorazes.

Assim, destaca-se a necessidade de tomar o homem como ser amplo, em que, além de saberes e competências, requer o desenvolvimento do espírito criativo espontâneo, cujo elemento orientador – o psicodrama é capaz de sustentar (MORENO, 1999).

---

<sup>2</sup> Esta idéia advém da Teoria dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy muito comum para organizações industriais que otimizaram seus sistemas de produção sob a ótica da racionalização de custo e insumos na condição de encadeamento com fornecedores de matérias primas e consumidores do produto final sob o ponto de vista de Chiavenato (1999).

### 3.2 O psicodrama e as técnicas de dramatização

Psicodrama é a terapia<sup>3</sup> profunda de grupo. A meta da terapia, conforme Moreno (1999), é de reunir seus membros em miniatura de sociedade. A tarefa é a de criar vivências interiores e exteriores. Neste contexto, é preciso ordenar as pessoas, deixar, na visão de Martín (1996), os sentimentos e pensamentos do grupo ganharem conteúdo.

Marineau (1992) complementa que o psicodrama consiste na investigação de situações e conflitos vitais, mais através da dramatização do que pelo método falado.

O indivíduo se transforma em um representante de uma ação. Assim, o seu problema é geralmente dividido pelos membros do grupo e, para Moreno (1999), em tais momentos o grupo lhe deixa espontaneamente espaço para se mover e se desenvolver. Ao representar, cada membro do grupo traz consigo, durante a atuação, seus valores, seu mundo, suas relações de tal forma que esta realidade é mostrada a si mesmo e para os demais membros que passam a encará-lo como ser completo (DIAS,1987).

Define Moreno (1999), o psicodrama como método que penetra a verdade da alma através da ação. E, ao vivenciá-la, experimenta o autoconhecimento, o bem-estar, a purificação (denominada catarse).

Cumpre apresentar, então, o conceito de psicodrama como o método que mergulha na realidade da psique, abordando a espontaneidade na vivência de

---

<sup>3</sup> Adota-se terapia como recurso próprio não só de médicos ou psicólogos, mas também do psicodramatista, ou seja, aquela pessoa habilitada para o exercício da prática de Psicodrama, cujos cursos já existem no Brasil.

Rogers (1997) enfatiza que pela aceitação e a auto-estima como forças liberadoras, podem pessoas saudáveis se beneficiar da terapia e que demais profissionais podem agir como terapeutas, ratificando o parágrafo acima.



papéis com o objetivo de facilitar a mudança comportamental e a expressão da criatividade (DIAS, 1987; MARINEAU, 1992; MARTÍN, 1996; MORENO, 1999).

### 3.2.1 Análise dos fatores constituintes

Diniz (1995) explica que, no tocante à composição, o psicodrama é formado de cinco elementos: o espaço cênico, o protagonista, o diretor (psicodramatista) a equipe de ego-auxiliares e o público.

O espaço cênico, para Dias (1987), abrange os membros do grupo com um espaço vital supradimensional e móvel, ao contrário do que ocorre com o espaço vital real que é estreito e limitante.

No espaço cênico pode o sujeito reencontrar-se através da libertação de pressões insuportáveis ou através da liberdade de expressão e de vivência. O espaço cênico é uma ampliação da vida além da vida real. Realidade e fantasia não estão em contradição, mas ambas são funções dentro de uma esfera mais vasta, o mundo psicodramático de objetos, pessoas e acontecimentos. (MORENO, 1999, p. 98).

Exige-se do protagonista – aquele que passa pela experimentação do encenar, o segundo fator, engajamento, liberação, que represente a si mesmo (sem mascarar intenções ou atos), conforme Martín (1996), que esboce o seu mundo próprio (estruturado pela experiência pregressa tácita). Neste sentido, estabelece-se que o sujeito

[...] seja ele mesmo e não um ator de teatro, enquanto se exige do ator de teatro que sacrifique seu próprio 'eu' para o papel que o dramaturgo prescreve. Deve atuar livremente como lhe vier à cabeça, por isso lhe é necessária liberdade de expressão, ou seja, a espontaneidade. Em importância segue-se a apresentação concretizada da vivência. A palavra é introduzida, com toda sua

extensão, na dramatização. Há diferentes conteúdos na representação de um papel, de um símbolo, na repetição do passado, na revivência, no cenário de um problema atual ou futuro. (MORENO, 1999, p.99).

Enfático é Martín (1996), quando cita a concretização da vivência, pois o protagonista não é apenas colocado na situação de encontrar com partes do seu eu, mas esse encontro é procurado com todas as outras pessoas que desempenham um papel correlacionado em seu psiquismo. Essas pessoas podem ser reais ou fictícias.

Explica Dias (1987), que o aquecimento (alguns autores utilizam a palavra *warming up*) para a representação do papel é estimulado por: projeção, solilóquio, auto-apresentação, troca de papéis, duplo, método do espelho, mundo auxiliar e realização. O objetivo dos diversos métodos é transformar o protagonista, no espaço cênico, nele mesmo mais transparente e profundo do que na vida real.

O terceiro componente é o psicodramatista. Como o diretor de cena deve estar pronto e afinado em suas percepções para captar o menor indício que o sujeito ofereça e incorporá-lo à ação dramática, identificar o jogo com a vida do sujeito e nunca deixá-lo perder o contato com o público (DINIZ, 1995).

A outra função do psicodramatista, comenta Marineau (1992), é a de terapeuta, podendo ele provocar o sujeito, assim como lhe é permitido brincar com ele; por vezes, pode também ser apenas espectador, de tal forma que a reunião pareça estar sendo dirigida pelos membros do grupo.

Os ego-auxiliares ou assistentes, de acordo com Martín (1996), têm duas significações. São os reforços para o diretor tanto na compreensão como no acompanhamento do protagonista, complementado da seguinte forma:



[...] são para o protagonista muito importantes, uma vez que representam figuras reais ou simbólicas de sua vida. As atribuições dos ego-auxiliares são três: ator, quando representa o papel que o protagonista deseja ou necessita com atuação paralela ou terapeuta auxiliar que o conduz na dramatização e observação social. (MORENO, 1999, p.100).

Como último constituinte, Diniz (1995) conceitua o grupo como público (audiência) que pode apoiar o protagonista, ou pode vir a ser protagonista, também. Reações e observações do público sobre os acontecimentos devem ser espontâneas, acima de tudo.

Para Moreno (1999, p. 101), “[...] *quando o público, com auxílio do protagonista, transforma-se em protagonista, modifica-se a situação: o público se vê de forma reflexa representado no palco com sua realidade contracenada*”.

Não se podem implementar mudanças em cada pessoa e no grupo de trabalho sem que o psicodramatista conheça a todos. Sendo assim, Martín (1996) recomenda que se faça uma entrevista – estruturada, semi-estruturada ou não-estruturada, no sentido de conhecer os valores de cada elemento participante. A partir deste conhecimento anterior, na etapa de aquecimento se encontra um melhor método de abordagem da pessoa, como fazê-la compreender a si mesma, obtendo-se uma condução eficaz na exteriorização de suas emoções ao representar (MORENO, 1999).

O psicodramatista afinado com a história das pessoas, passa a ter uma sensibilidade para a realização de intervenção as quais mudem o curso da expressão psíquica, alternando interações com a pessoa ou o grupo, possibilitando a expressão dos egos auxiliares ou do grupo como protagonistas, voltando-se e preocupando-se com o ambiente psicológico mais próximo da realidade de cada um (DINIZ, 1995).

Romaña (1992) define o psicodramatista como o maestro que estrutura a harmonia das interações grupais na prática psicodramática no objetivo de expor todos a todos num reconhecimento de ação transformadora das pessoas em particular e do público (identificado pelo grupo) em geral. Isto acontece, pois aproxima as pessoas pelos laços afetivos responsáveis pelo clima psicológico positivo que permeia as representações protagonista-pessoa ou protagonista-grupo.

### **3.2.2 As fases freqüentes das reuniões**

Pode-se, segundo Marineau (1992), estabelecer três momentos para o ato psicodramático:

- a) aquecimento (*warming up*): caracterizado de exercícios ou com as técnicas psicodramáticas citadas à página 32;
- b) dramatização: cada elemento do grupo experimenta a representação de papéis em diversas reuniões. Diniz (1995) aponta que estes papéis podem ser preestabelecidos (nas primeiras reuniões) para, gradativamente, atribuir a cada indivíduo a liberdade da representação espontânea dentro de um contexto orientado pelo psicodramatista;
- c) compartilhamento: etapa de autoconhecimento e validação da vivência onde o protagonista expõe seu aprendizado e compartilha conhecimento na representação.

Necessário é, então, extrapolar para o ambiente organizacional que, a cada reunião, ocorre uma aproximação maior dos seus participantes, devido ao relacionamento baseado em dimensões do eu esquecidas como a emoção e o afeto,



capazes de operar no homem, durante o cumprimento do trabalho, engajamento e comprometimento (COLOSSI & CAON, 2002).

Para desencadear o *warming up*, tem-se o corpo que atua sobre a mente e a mente que atua sobre o corpo. Os emuladores, parafraseando-se Martín (1996), podem ser iniciadores físicos (no processo de relaxamento muscular com exercícios físicos, tal qual na prática desportiva) ou iniciadores mentais (sentimentos e imagens freqüentemente sugeridas com o auxílio dos ego-auxiliares).

A técnica útil ao propósito do trabalho, como iniciador físico, é o duplo, que Moreno (1999) caracteriza – a partir do auxílio do ego-auxiliar –, como exercício de de imitação de movimentos livres do protagonista no espaço cênico pelo ego-auxiliar. Esta prática também é conhecida do senso comum como sombra. Como iniciadores psíquicos, os mais adequados são: a auto-apresentação, a troca de papéis e a técnica do espelho (MARINEAU, 1992).

A auto-apresentação nada mais é do que o discurso livre sobre momentos importantes, características de sua personalidade, gostos e aversões proferidas pelo protagonista, nas palavras de Diniz (1995), no intento de vencer a sua timidez primeira.

Na troca de papéis, mediante o conhecimento prévio, por parte do psicodramatista, de fragmentos da vida particular do protagonista, o ego-auxiliar tece ações do protagonista, representando-o e esse passa a ser as pessoas (reais ou imaginárias) que fizeram parte desses momentos pessoais (MORENO, 1999).

Martín (1996) ilustra que, por meio da troca de papéis, o protagonista descobre muita coisa sobre o outro ao representar parentes, amigos ou companheiros de trabalho. As emoções podem aflorar como, por exemplo, alívio, raiva, amor, alegria, tristeza e excitação, nutridas sob a orientação do diretor na

representação desses momentos. Esta técnica também é chamada de inversão de papéis por Diniz (1995), Dias (1987) e Romaña (1992).

Partindo do conhecimento prévio do histórico do protagonista escolhido, o psicodramatista convida o ego-auxiliar (compartilhando tópicos que julga necessário abordar da vida do protagonista) a representá-lo com o auxílio da técnica do espelho. Nesta técnica, o protagonista fica sentado observando o transcorrer de representações curtas marcantes suas (MORENO, 1999), obtendo-se compreensão de si mesmo como se estivesse diante do espelho.

Na técnica do espelho, o protagonista é um espectador, não um participante, ou seja, é um observador que olha no espelho psicológico e se vê a si mesmo (DIAS, 1987). Este método retrata a imagem corporal e a vida inconsciente do protagonista no espelho do ego-auxiliar.

### **3.2.3 Diversas modalidades de psicodrama: particularidades e técnicas explicadas**

A classificação traçada por Moreno (1999) define variantes na técnica psicodramática quanto aos fins e a quem se destina, apresentando todas (de forma sintética). Porém, apenas serão adotadas três, consideradas como as que mais se adequam ao estudo (itens a, d e h):

- a) psicodrama existencial (*in situ*): voltado à realidade local das organizações e instituições;
- b) psicodrama analítico: próprio à psicanálise;
- c) hipnodrama: usado em técnicas de hipnose;



- d) sociodrama e o jogo de papéis: útil em grupos de trabalho, analisando seus conflitos e tensões;
- e) etnodrama: síntese do psicodrama voltado aos conflitos étnicos, religiosos ou raciais;
- f) axiodrama: dramatiza as aspirações morais do psiquismo, provocando o choque emocional;
- g) psicodrama diagnóstico: pesquisa as síndromes particulares ou de grupo;
- h) psicodrama didático ou pedagógico: voltado à realidade da aprendizagem.

Partindo da identificação das três variantes na técnica psicodramática, isto é, psicodrama existencial, o sociodrama e o psicodrama didático, segue-se a análise de cada uma delas.

O psicodrama existencial é, sob o ponto de vista de Moreno (1999), eficiente na mudança de comportamento, pois se dramatiza no próprio local de trabalho. Dada a realidade da interação, o grupo vivencia os papéis improvisados (intermediados e acompanhados pelo psicodramatista), aumentando-se a capacidade relacional de convivência à medida que vence as barreiras de comunicação e expectativas não correspondidas.

Consegue-se a aproximação de todos pelos laços do afeto quando os papéis vivenciados interpretam conflitos repressores (oriundos do jogo de poder próprios dos cargos que exercem). Com isto, as limitações de relacionamento diminuem, minimizando-se os mecanismos defensivos ligados à competitividade interna e o clima de animosidade entre os membros do grupo (MARTÍN, 1996; MÔNACO, 2001).

Ou ainda, o psicodrama existencial torna as pessoas do local de trabalho mais amistosas – comenta Diniz (1995), umas com as outras, ao aprenderem a trabalhar suas índoles e impulsos, ao compreenderem o outro (vivenciando as funções alheias por meio da inversão de papéis).

As organizações, ao se atrelarem aos objetivos e metas (CHIAVENATO, 2000), constroem estruturas de adaptação que atinjam o estabelecido, as quais serão departamentalizadas, hierarquizadas ou reorganizadas de acordo com a função exigida. Para o planejamento, execução e análise das responsabilidades próprias, as pessoas são designadas em grupos. Estes podem ser criados com autonomia de trabalho, interseção funcional com tempo de existência curto ou longo. São amplamente exigidos, tanto na consecução das metas quanto na interação interpessoal harmônica ao desenvolverem projetos que demandem diversas áreas. Como torná-los autônomos e criativos? Como lhes conferir competências interpessoais e psicológicas de engajamento e expansão?

Nestes termos, entra em pauta o sociodrama, cujo foco do desenvolvimento é o grupo e sua expressão, compreendendo suas tensões e necessidades para a busca da espontaneidade, fluidez adaptativa de personalidade e desenvolvimento amistoso (MORENO, 1999). Há inicialmente um protagonista, passando-se como porta-voz da coletividade que deve estabelecer o vínculo com todos para a formação coletiva com um jogo de papéis. Pode-se verificar esta técnica com a ilustração:

Imaginemos uma cena... Um grupo de executivos de uma organização cujo nível de entrosamento e criatividade é preocupante pede a ajuda de um psicodramatista. Iniciada a sessão, um de seus participantes é acometido de uma crise emocional que faz com que todas as atenções solidárias se centrem sobre ele. Vai ao contexto dramático e propõe inicialmente uma cena onde, nas relações com um superior hierárquico, sentiu-se mortalmente humilhado (morte moral). No transcurso da dramatização, há uma 'saída de papel' (tensão) e o risco de que as coisas parem por ali, sem caminharem para a



elucidação ou para uma resolução dramática. O psicodramatista intervém e constata que o protagonista bloqueou-se à lembrança de um episódio onde se sentiu 'mortalmente humilhado' pelo patriarca da família. Dilema do diretor: para por aqui, recomendando ao indivíduo terapia pessoal, ou prosseguir. (AGUIAR, 1990, p.185).

As dramatizações coletivas têm o papel de desenvolver habilidades psicológicas para a adaptação e resposta (de início aprendida) a lidar com situações conflitantes – para a criação da consciência de cada membro do grupo das funções de uma equipe de departamento ou grupos funcionais, conforme Moreno (1999). Esta realidade evolui para o estado da expressão espontânea e liberadora de emoções tensoras na vida em grupo, possibilitando-o ser o responsável para a resolução de problemas, até então, desenvolvidos em *workshops* (MORENO, 1999). Há espaço para compreensão em lugar da competição e individualismo coletivo. Livre das tensões bloqueadoras, o criador surge para apresentar soluções criativas, fruto do esforço psicodramático conjunto.

Pode parecer uma apresentação utópica, mas Boog e Boog (2002) demonstram que esta necessidade é percebida quando empresas com tecnologia de ponta e agências de propaganda lançam mão de artifícios como treinamento com psicólogos e consultores em Recursos Humanos para a implementação de melhorias no clima organizacional, com o objetivo de transformar os colaboradores em fontes de luz. São as competências interpessoais e psicológicas requeridas, até o momento, deixadas à margem dos acontecimentos cotidianos.

Quanto ao psicodrama didático, é importante se ater ao fato de que o comportamento, além de ser transformado, também pode ser aprendido ou melhorado, para Rogers (1997), por meio da vivência de papéis que libertem as pessoas dos medos, incapacidades e inflexibilidades. Porque, além de influenciarem



negativamente no desempenho do trabalho, geram um clima de desconfiança em relação às demais pessoas, aprisionando a sociabilidade e a criatividade nos confins do inconsciente.

Para as pessoas de caráter irredutível, o psicodrama didático é muito recomendado. Quem nunca trabalhou com um superior difícil ou com um colega de trabalho fechado em si mesmo?

O psicodrama didático orienta a obtenção de comportamentos aprendidos pela vivência com resultados na mudança de personalidade (MARTÍN, 1996), mostrando aos membros do grupo que suas partes inflexíveis são fachadas muitas vezes até indesejáveis às próprias pessoas que as possuem. Da aprendizagem à aproximação e compreensão da pessoa, eis seu objetivo (ROGERS, 1997).

Em psicologia, Bock, Furtado e Teixeira (2000) tecem explicações sobre a Escola Behaviorista, ajudando na compreensão do comportamento aprendido, quando adotam o condicionamento operante como mecanismo que, a partir do reforço positivo de eventos repetidos, a mente elabora um construto de resposta pretendida frente a um estímulo desencadeador. Esta é célula primordial da aprendizagem comportamental, conectando-a ao psicodrama em estágio posterior de maturação na aprendizagem de eventos complexos.

### **3.3 A assunção de papéis e sua importância para o desenvolvimento da criatividade**

Não se pode falar na assunção de papéis sem se referir à geratriz da emoção: o teatro – expressão da arte com a função social de suscitar a emoção (LUZ, 2000).

Nesse sentido, descrevem-se registros, ao longo da História, as origens do teatro e na parte seguinte, tem-se a análise da representação teatral (ou vivência de papéis) com o Método Stanislavski.

### 3.3.1 Registros históricos

A representação dramática é uma expressão tão antiga para Slade (1978) quanto à própria cultura. Remontando-se aos primórdios, o teatro em sua concepção era diferente do que é hoje. Desde épocas imemoriais, arte e religião caminhavam de mãos dadas.

O teatro não passava do ato de recitar poemas (hinos) aos deuses como forma de agradecimento e veneração, cujos primeiros registros em argila datam de 2500 a.C. Os brâmanes recitavam os vedas nos rituais religiosos ou nos festivais pagãos hindus (UPJOHN, WINGERT & MAHLER, 1974). Percebe-se a estreita ligação desses povos com a arte e sua expressão pelas vias emocionais bem trabalhadas.

No lado ocidental, para Luz (2000), os registros ligados ao surgimento do teatro reportam-se à Grécia no mesmo estilo hindu, ou seja, na forma de recital poético. Lá, porém, havia concursos entre os vários poetas (protagonistas). O teatro grego era tido como uma necessidade popular em plena época de Psístrato que organizava festas a Dionísio. Téspis era responsável pela promoção dos eventos, sendo considerado o primeiro ator ocidental. Esse implementou mudanças no teatro como a figura do antagonista e o coro.

Houve variações também quanto ao conteúdo (LUZ, 2000), passando-se de recital para a tragédia e o drama. Algum tempo depois, a comédia passou a ser encenada. No transcorrer do tempo, o teatro enraizou-se como fator cultural diferenciador, isto é, passou de entretenimento de muitos para deleite de poucos (UPJOHN, WINGUERT & MAHLER, 1974), como se a emoção fosse um direito dos ricos em sua condição de vida diferente.

Começa o Estado, na visão de Foucault (1993), então, a exercer seu poder coercitivo sobre a vida das pessoas – principalmente os pobres –, que foram obrigados a viver o trabalho apenas, afastando-os da vivência plena do eu (surgimento de conflitos entre o ‘produzir’ e o ‘ser’) durante a procura de prazer nas horas de ócio.

Quanto ao contexto brasileiro, pode-se observar que, na atualidade, o teatro ou outras formas de arte, devido aos desajustes sociais capitalistas, continuam a servir a minoria privilegiada, embora esforços pontuais atuem pela democratização no acesso (CHALITA, 2001).

Para a realidade organizacional recente, o teatro é a base da convergência psicodramática à procura do fluir emocional, cuja definição é dada por Luz (2000, p.10) como capaz de “[...] *propiciar o aflorar de características psicológicas [como a emoção] do protagonista a partir da representação das personagens*”.

Diz-se ser oportuno compreender a dinâmica na representação de uma personagem: ao vivenciá-la o protagonista experimenta as emoções da personagem, passando-as ao nível de analisar e experimentar suas próprias emoções e realidades. Isto conduz o protagonista aos *insights*, confrontando sentimentos que podem ser descobertos e ativados para a melhoria comportamental (LUZ, 2000).



### **3.3.2 A representação dramática dos papéis: caminho da expressão criativa**

Avalia Moreno (1999), que o psicodrama apropria-se da técnica teatral de representação para obter com eficácia o desempenho do protagonista quanto ao desprendimento emocional no momento da assunção de papéis (quando o protagonista passa a vivê-lo), pois ao encenar exterioriza emoções que são as suas, suscitados pela personagem vivida. Abre-se espaço para a condução intuitiva da cena.

Criar conscientemente é o melhor meio de abrir caminho para o florescimento do inconsciente. Dessa forma, comenta Luz (2000), as possibilidades de inspiração são maiores e mais prazerosas. É uma experiência automotivadora.

Em teatro, a técnica que estimula a inspiração é destacada pelo Método Stanislavski, baseado no treinamento de atores como modo artístico na percepção cinestésica de um papel, possibilitando ao ator a criação própria como contribuição ao papel representado, tendo como base a personagem (STANISLAVSKI, 1996).

Sob o foco de Luz (2000), é preciso viver o papel a cada instante da representação e cada vez que ele é vivido deve ser novamente encarnado, possibilitando com isto o improviso, o que se contrapõe à exatidão do método de representar que Stanislavski chamou de frieza interior. Mais ainda, o ator não deve representar interiormente algo que não tenha experimentado internamente ou que não lhe interessa.

Quanto à necessidade do ator experimentar o fluxo interior vindo à tona no momento da personificação da personagem, descreve-se:

A ação cênica é o movimento da alma para o corpo, do centro para a periferia, do interno para o externo, da coisa que o ator sente para sua

forma física. A ação exterior em cena, quando não é inspirada, justificada, convocada pela atividade interior, só poderá entreter os olhos e ouvidos. Não penetrará o coração, não terá importância para a vida de um espírito humano em um papel. (STANISLAVSKI, 1995, p.63)

Corpo e mente devem interagir para o aprendizado da emoção verdadeira a ser representada, ou seja, Luz (2000) destaca a postura corporal predispondo à realização da personagem.

Comenta-se, também, a importância na vivência, no tocante à realidade subjetiva de cada pessoa, das emoções que se relacionam com um papel, o que é diferente de alterar esse papel para que os mesmos sirvam a recursos mais fáceis, ou para que sirva ao encanto pessoal do autor. Dever-se-ia, pois amar o papel em si mesmo. Porque cada ator tem a capacidade criadora necessária para construí-lo (LUZ, 2000).

Entende Slade (1978), que o ator pode viver as próprias emoções, sentimentos e instintos dentro de uma personagem, pois os sentimentos do ator, enquanto representa o papel, podem ser os dele mesmo.

Dois aspectos fisiológicos são importantes na representação – um ligado à concentração da atenção. Nele, consoante Luz (2000), o ator deve se esforçar para fixar a atenção, o que constitui um treino de observação aprendendo a olhar as coisas e vê-las. O outro diz respeito ao trabalho corporal de descontração, de relaxamento muscular. Desta forma, minimizando-se a expressão corporal negativa própria do nervosismo (MORENO, 1999) – o que atrapalha a representação, porque o protagonista tenso apresenta expressões forçadas e não espontâneas (é a espontaneidade que configura o caráter verdadeiro da representação)

Quanto à verdade da representação, Slade (1978) prioriza a ação consciente do ator viver circunstâncias e atos imaginados, despertando a crença na

realidade das sensações, tal qual a criança quando estrutura seu construto mental a partir da brincadeira, do lúdico. A mente faz com que emoções e sentimentos aflorem (graças ao mecanismo da memória emocional) como se fossem verdadeiros, pois são veiculadas sensações corporais e mentais favoráveis.

Esta ação desencadeia, também, o senso da inverdade e levanta a importância do ator estudar a si próprio, como segue:

Em todo o ato físico há um elemento psicológico e um elemento físico em todo o ato psicológico. O elo entre o corpo e a alma é indivisível. A vida de um dá vida ao outro. Todo o ato físico exceto o puramente mecânico, tem uma fonte interior de sentimento. Por conseguinte, temos em cada papel um plano interior e um plano exterior entrelaçados, um objetivo comum liga-os em parentesco e lhes reforça os elos. Sempre e eternamente, quando estiver em cena, você terá de interpretar você mesmo. Mas isto numa variedade infinita de combinações e objetivos e circunstâncias dadas que você terá preparado para o seu papel e que foram forjadas na fornalha de sua memória das emoções. (STANISLAVSKI, 1996, p. 166).

No que diz respeito às emoções, Stanislavski (1996) trabalha de maneira didática, por meio de simulações mentais de condições práticas cotidianas, colocando-se movimento ao contexto interior de seus instruídos, ao abordar as suposições verbalizadas pela partícula se, obrigando-os a exercerem uma ação. Tranqüilizava-os ao trabalhar apenas em nível mental.

Estes exercícios mentais atuam como mola propulsora da imaginação. Impulsionando-a, o ator adquire confiança em si mesmo, estabelece vínculos de destreza ao fluir as idéias a partir da atividade interior, proporcionado a atitude criativa (SLADE, 1978).

Até aqui fica clara a importância da pessoa em se conhecer, no tocante à emoção (como operá-la e resgatá-la em prol de uma vivência autêntica) e à expressão de sentimentos vividos pela interação social. Estas ações ganham

eficácia quando se traz para a realidade da vida o Método de Stanislavski, munindo a pessoa de competências psicológicas no consórcio do trabalho.

A transposição destas técnicas para o ambiente organizacional é possível pelo esforço interdisciplinar, levantado por Fazenda (2002), pois as ciências do comportamento e também as artes possibilitam o uso de suas técnicas na capacitação humana, preparando-a às demandas da sociedade. Técnicas essas que Moreno (1999) estudou e abraçou para a formação de Psicodrama no que diz respeito à preparação para a vivência da espontaneidade a partir do teatro do improviso.

Psicodrama e teatro se aproximam quando a realidade é o trato das emoções e a aprendizagem comportamental, adquirida por meio das vivências da realidade cinestésica de sentir, de experimentar, de aprender, de reter na memória emocional o aprendizado e de resgatar a emoção neste ciclo psíquico. Isto torna fluido e flexível o comportamento pessoal, mudando o indivíduo, tornando-o mais apto às respostas criativas exigidas nas mais diversas situações, ambientadas pelo agir espontâneo, consciente, ajudando-o a ser criador de fato (DINIZ, 1995).

No entanto, teatro e psicodrama se afastam e seguem seus distintos caminhos, quanto aos fins, cujo primeiro é o desenvolvimento e a expressão da arte na representação de papéis preestabelecidos (produto pronto) e o segundo, referindo-se ao desenvolvimento e resgate da capacidade humana de crescer, expandir a consciência emocional livre e emancipada, voltada ao papel social de mudar a realidade do trabalho quanto à forma de agir (compreendendo a si e enxergando o outro como co-criador). A espontaneidade é desenvolvida pela representação sem roteiros ou *scripts*. O teatro prepara o ser para a representação

perfeita da cena, enquanto o psicodrama para a representação criativa da vida social e no trabalho (MARINEAU, 1992).

### **3.4 A relação do caráter afetivo-emocional do indivíduo com sua espontaneidade, visando o autoconhecimento**

Nesta etapa, centrada na dramatização, cujas técnicas anteriores trabalharam o protagonista na ambiência emocional, a qual nutre ações, agora, de autorepresentação, originadas pela facilitação, ou ainda, de acordo com Martín (1996), abertura da introspecção capaz de induzir o ato espontâneo, fornecendo-se a multiplicidade de caminhos de vivência com emoções surgindo sem roteiros de ação preestabelecidos.

Busca-se ancoragem nos modelos de outrora, ou seja, no jogo lúdico infantil atemporal, isto é, reporta-se à brincadeira de criança, em sua forma primitiva, pela qual a realidade suplementar orientava o construto mental. Servia este como referencial às questões subjetivas próprias a diversos papéis assumidos, criados com o objetivo de alicerçar o espontâneo como forma de expressão singular a dado momento (DINIZ, 1995; YOZO, 1996).

Feito o aporte, passa-se ao psicodrama com o teatro do improviso que desenvolve a espontaneidade voltada à pessoa capaz de autoconduzir as representações, chegando-se ao ato criador aprendido, sob a ótica de Moreno (1999).

### 3.4.1 Brincadeira de criança: Wallon, o ato lúdico e a emoção

Mergulhando na realidade do sistema de relações estabelecidas entre o ser humano e seu ambiente, Henri Wallon toma a criança como ponto de partida, salienta Galvão (1995), buscando-se compreender cada uma de suas manifestações sem o comparativo destas com aquelas da fase adulta, fugindo à censura pela qual a lógica toma um modelo incompleto da vida infantil, em se considerar duas faixas temporais distintas.

No início são as experiências do eu – centradas, *a priori*, nas sensações corporais –, percebendo-se (desde o período de bebê até a idade de estruturação da fala) os limites que as sensações promovem na estrutura corpórea. Depois, maturam-se as reações pela interação com os adultos, agora no campo psíquico, porém sem diferenciações de juízo lógico. Essas sensações têm o papel de imbuir o ser de emoções primordiais ligadas ao fisiologismo como, por exemplo, alegria, medo, confusão, raiva e tranquilidade. E, pouco a pouco, corpo e mente alternam funções de reações emocionais apreendidas (DIAS, 1987).

Diferencia Galvão (1995), para se ter melhor entendimento do estudo walloniano, emoção de afetividade. A emoção possui característica específica de ser sempre acompanhada de alteração orgânica neurovegetativa e, além disso, provoca alterações faciais, posturais e na forma de gesticulação. O afeto começa (no estágio do bebê) com sensações corporais e vai evoluindo – até atingir o período da aquisição da linguagem –, tornando possível manifestá-lo com sentimentos. Esses não implicam em alterações corporais visíveis.

Para Slade (1978), a representação de um papel transporta o protagonista à realidade de exprimir, por meio do corpo, estados psíquicos emocionais. É o corpo

ligado e conduzido pela mente durante a vivência da experiência emocional. Sendo assim, há uma relação entre estado emocional e o movimento de corpo, para Dias (1987), pois a função tônica regula as alterações da musculatura dos órgãos, desencadeando o estado emocional ou vice-versa, diante dos mais diversos estímulos.

A emoção pode ser considerada, sem dúvida, como a origem da consciência, visto que exprime e fixa para o próprio sujeito, através do jogo de atitudes, determinadas, certas disposições específicas de sua sensibilidade. Porém, ela só será o ponto de partida da consciência pessoal do sujeito por intermédio do grupo, no qual ela começa por fundi-lo e do qual receberá as fórmulas diferenciadoras de ação e os instrumentos intelectuais, sem os quais lhe seria impossível efetuar as distinções e as classificações necessárias aos conhecimentos das coisas e de si mesmo. (GALVÃO, 1995, p. 63).

Aguiar (1990) demonstra o caráter contagiante emocional sobre as pessoas ao insinuar uma reunião organizacional, cuja sala de reuniões é tomada por um clima tenso, havendo discussões acaloradas mediante os resultados financeiros insatisfatórios no fechamento do ano contábil. Um dos participantes adentra ao recinto, mostrando-se aéreo ao clima e sorridente. Neste embate de emoções distintas há duas possibilidades: esta pessoa é tomada pelos outros membros que estão em tensão aflitiva ou o grupo é contagiado pela pessoa, fazendo-os rir, dada sua entrada hilária, distraída do contexto presente.

Percebe-se que a emoção é eminentemente social e aglutinadora, comenta Diniz (1995), pois remete o ser humano a se concentrar em si mesmo, numa situação subjetiva (real ou fictícia), além de atrair a atenção de outras pessoas alheias a ela. A emoção ao ser exercida, configura o corpo e a mente atuarem numa situação atemporal, conferindo o caráter verídico e afastado do mundo em que a pessoa experimenta.



Historicamente, a emoção, como princípio existencial, remete aos princípios do jogo. A brincadeira sempre existiu acompanhando a expressão do organismo, nível precursor de seu crescimento e desenvolvimento (YOZO, 1996). Como elemento de expressão cultural, filósofos e educadores chamam atenção para o valor educacional do lúdico.

Afirma Slade (1978) que a brincadeira, ao ser elaborada pela criança, ensina-lhe a ser ela mesma, concentrada em sua emoção, podendo, também – no caso do jogo ser grupal –, socializar a criança, exteriorizando demonstrações de afeto pelos demais. O sentimento de bem estar nos momentos lúdicos, possibilita a vivência da espontaneidade alternada entre movimentos corporais e expressão psíquica.

Transpondo-se isso para a atividade adulta [...], por meio de jogos, danças e outros ritos, as pessoas realizam simultaneamente os mesmos gestos e atitudes, entregam-se aos mesmos ritmos. A vivência, por todos os membros do grupo, de um único movimento rítmico estabelece uma comunhão de sensibilidade, uma sintonia afetiva que mergulha todos na mesma emoção. Os indivíduos se fundem no grupo por suas disposições mais íntimas, mais pessoais. Por esse mecanismo de convergência emocional, estabelece-se uma comunhão imediata, um estado de coesão que independe de qualquer relação intelectual. (GALVÃO, 1995, p. 66).

Em Psicologia, Bock, Furtado e Teixeira (2000) referem-se à comparação que Freud faz, enxergando similaridade na expressão de uma pessoa adulta como canalização inconsciente dos períodos das brincadeiras de criança, quando estruturava modelos de reação frente à realidade do mundo a sua volta. Isto se inicia na imitação dos pais admirando-os como heróis. E sua personalidade vai se moldando à medida que as inter-relações e as atividades lúdicas vão tomando seu espaço e tempo.



Para Yozo (1996), é no brincar que a pessoa – seja ela criança ou adulta –, independentemente do fim a que o ato lúdico se presta, utiliza sua personalidade de forma integral. Sua expressão criativa advém deste fato. E a verdadeira descoberta do eu surge de momentos em que a pessoa se predispõe a brincar, pois as emoções se originam de forma sistêmica e aleatória – não há espaço para o formal e para a razão.

Por falar em razão, voltando-se às atividades laborais, na tentativa de minimizar problemas internos de grupos de trabalho, tais como choques de personalidade, inveja, hostilidade, desentendimentos, preconceito, tratamento injusto, crenças diferentes, Redman (1996) aborda técnicas de jogo – estruturadas e sistematizadas com o intuito de reconhecimento do papel que a emoção tem como elemento de mudança comportamental e de personalidade, desbloqueando o afeto relacional contido por força do hábito e dos papéis que os cargos, a eficiência e a razão exercem sobre as pessoas.

Considerando-se que o ser humano é inserido no mundo do trabalho que exige razão, objetividade, metas a cumprir e uma qualificação pautada na intelectualidade, a emoção tem diminuído o seu espaço, mostrando-se, então, em movimento oposto ao domínio da razão (GALVÃO, 1995). No entanto, razão e emoção não são mutuamente excludentes, mas complementares. A harmonia entre esses fatores define a maturação personológica trabalhada durante as representações (ROGERS, 1997).

O poder subjetivador da emoção (que envia a atividade do sujeito para suas disposições íntimas, orgânicas), incompatibiliza-se com a necessária objetividade das operações intelectuais (GALVÃO, 1995).

### 3.4.2 O teatro da espontaneidade

Findo o *warming up*, que é semente do fluir inconsciente, surge a orientação do psicodramatista de fazer o grupo vislumbrar um cenário imaginário, convidando um indivíduo a representação de um papel sem roteiro, dado o bom entrosamento entre pessoas do grupo e o grau de sociabilidade compatível com o momento (MORENO, 1999).

Formado *está* – no agora –, o estado espontâneo de conformação de um papel de autorepresentação, cujo espaço cênico é o local reflexivo, libertando o protagonista das *opressões* a partir da ação livre da vivência, experimentando a liberdade de expressão, na ótica de Martín (1996).

O diretor *tem* a função de estimular o improviso na representação para minimizar os *efeitos* de adestramento das conservas culturais, incitando-o a representar o desconhecido à mercê da improvisação. Assim, o improviso, para Diniz (1995), é o caminho real para a educação da espontaneidade, enquanto remete o indivíduo aos papéis, situações e mundos que ele nunca viveu antes. E que nos quais *tem* que produzir um novo papel para fazer frente ao caráter estacionário da normalidade.

E o corpo *faz-se* instrumento das emoções nascentes, cuja experimentação ambienta a protagonista ao sentir-se, exprimir-se sem limites de tempo, conduta, juízo de valor. E apreende, ao representar, a ser espontâneo ao auscultar a criança que está imersa no espaço entorpecente da razão (SLADE, 1978).

Com o *improviso*, pode-se extrair da alma a personalidade humana, analisando problemas incoerências e realidades incompletas. Desta forma, Moreno (1999) propõe situá-lo em seu problema e, a partir desse instante, convida o



protagonista a improvisar situações psíquicas ou circunstâncias externas, procurando transformá-lo. Não se trata de aprender um fato ou um ato concreto, porém uma atitude que o habilite a resolver adequadamente, as diversas situações que se podem apresentar na vida real, no desempenho de seu ofício.

Pode-se depreender, baseando-se em Martín (1996), que o laboratório para o estudo da realidade é a própria realidade, sendo assim, os problemas do eu são analisados em seu ambiente de ocorrência, isto é, constituem-se nas sessões de grupo onde as pessoas compartilham as atividades e assumem seus papéis organizacionais. E com a representação improvisada, que desbloqueia a mente para o pensar livre e espontâneo, munindo a pessoa de novas formas de abordagem de problemas, melhorando suas respostas diante das exigências.

À medida que a representação improvisada transforma o protagonista, muda, também, o público, porque, para Moreno (1999), o caráter fundamentalmente sociável da personalidade é ampliado ao considerar que os conflitos do homem se originam em sua relação com os demais. E se reporta, dessa maneira, à realidade pelo representar improvisado quando um problema é compartilhado por muitos espectadores (protagonistas em potencial), porque toda criação original é pertencente à comunidade.

Chalita (2001) deduz o enfoque didático da representação improvisada ao visualizar o protagonista como professor, quando esse vivencia diante do público emoções próprias, exteriorizadas pelo ato volitivo. Assim, encoraja os demais a serem espontâneos, tal qual ele é, e sentirem melhorias de ordem comportamental e psíquica. Neste contexto, são reavivadas funções de adaptação flexível aos ditames coloquiais, além de se poder treinar o espontâneo como condutor de formas alternativas de resposta, o saber fazer original, até então não experimentado.



A vivência de papéis, por meio do improviso, é vista por Slade (1978) como fator de autoconhecimento, capaz de ajudar o protagonista a descobrir a paz e a confiança em si mesmo e a reparti-la com os demais. Encoraja o público a ser aberto e com a exposição do seu eu, abre caminho para a lealdade e para o resgate da sinceridade – hoje tão escassa nos domínios organizacionais.

A abordagem atemporal na representação é a imediatez, baseada no estar livre de roteiros, há que se concentrar – no aqui e no agora –, no que está sendo criado enquanto o momento se desenrola. Trata-se da representação intuitiva do protagonista em si, em que se conduz a natureza da espontaneidade através do exercício da imaginação. Enfim, esta é a dramatização sistêmica, ou melhor, cada qual faz parte da representação como ator e como protagonista (MARINEAU, 1992).

Trata-se de um formidável conjunto de experiências que vão do desejo às fantasias, da memória à virtualidade de criação, dos conflitos à solidariedade, das normas como parâmetros de relação até a rebeldia contra os constrangimentos por elas impostos, do saber ao desconhecer, da ordem ao caos, da contradição à linearidade. Tudo isso como patrimônio da coletividade, presidindo à construção dos vínculos e condicionando a realização dos projetos comuns. Em função desse cabedal, a criação coletiva do espetáculo do teatro espontâneo acaba, de alguma forma, trazendo à cena aquilo que constitui a experiência comunitária. A agonia do protagonista repete a agonia do grupo. (AGUIAR, 1990, p. 20).

Raciocina-se um conjunto de ações e reações que estruturam a espontaneidade e sua apreensão como *modus operandi* do protagonista na seqüência das etapas: aquecimento, oportunizando o contato emocional e afetivo; em seguida, a respectiva entrada ao campo psíquico de ação livre na representação de papéis (vivência do eu em busca de novas formas de agir), própria da dramatização particular ou conjunta e; por conseqüência, surge a espontaneidade como veículo do inconsciente guiada pela intuição.

### **3.5 A relação do elemento transformador do psicodrama como estímulo à criatividade**

Moreno (1999) defende que a espontaneidade não pode, na verdade, ser dissociada da criatividade, embora se deva entender que o processo psicodramático é o meio de treinar a espontaneidade – quando o protagonista vivencia papéis aleatórios –, para favorecer o exercício criativo no momento das dramatizações livres. Aprendida a condição espontânea de agir, há a transformação personológica que o protagonista estende a vida particular, familiar e ao trabalho. É importante, então, indagar: o que é a criatividade?

Ligado ao psicodrama, Martín (1996) responde estar o ato criador baseado no momento da espontaneidade, enquanto o protagonista dramatiza sua realidade, mediada pelo ciclo: aquecimento e dramatização que induz ao ato espontâneo.

Vivenciado o ciclo psicodramático, cada indivíduo que representou seu papel, torna-se capacitado a ser criador de tal forma que é responsável, então, pela ação criadora (MARINEAU, 1992), de encarar com espontaneidade os desafios do mundo.

Então, Gardner (1996) define esse indivíduo portador da ação criadora como pessoa que soluciona problemas, cria produtos ou define novas questões num domínio de uma maneira que é, inicialmente, considerada nova, mas que acaba aceita num determinado ambiente cultural.

Tomando-se o ambiente cultural como formador de valores e significados, Boden (1999) opta em se considerar a criatividade no campo conceptual – focalizá-la na dimensão do pensamento –, isto é, os estímulos psicodramáticos atuam na mente da pessoa, no sentido de mudar a maneira de pensar, formular novas



relações de significado, optar por diferentes referenciais, até então ignorados pela consciência. Isso, na prática, corresponde em fazer algo diferente que teria uma forma padronizada de agir. Nota-se que os novos referenciais ideológicos são favorecidos com o aprendizado no agir espontâneo, fruto da abordagem psicodramática na assunção de papéis (DINIZ, 1995).

Indo da consciência à interação, Gardner (1996) esclarece que três elementos são centrais na consideração da criatividade e sua expressão no mundo concreto:

- a) o talento individual ou a pessoa;
- b) o domínio ou disciplina em que o indivíduo está trabalhando;
- c) o ambiente que faz julgamentos da qualidade dos indivíduos ou produtos criados.

A criatividade não está ligada a nenhum elemento único, nem, na verdade, a qualquer combinação dual desses elementos. Em vez disso, a criatividade é mais bem compreendida como processo interativo em que participam todos os três elementos - talento individual, domínio e campo de juizes ou instituições (GARDNER, 1996).

No que tange ao talento individual, resultado do desenvolvimento intelectual e de autoconhecimento, Cord (1995) aponta o controle externo (difundido nas mais diversas instituições que o indivíduo manteve contato) como prejudicial ao processo do desenvolvimento criativo, pois não leva à autonomia. Cita-se, por exemplo, o controle exercido pela escola é feito desde o *layout* da sala até o comportamento discente, que valoriza o racional e a lógica.

Esta padronização de comportamento aprendido é desestruturada pela vivência de papéis, de acordo com Yozo (1996), apresentando ao protagonista



novas formas de agir, de pensar, de sentir. Assim, o psicodrama oportuniza a redescoberta do *ser* diferenciado e criador, que o protagonista é, ao colocá-lo diante de novos referenciais valorativos de comportamento.

No domínio de conhecimentos e valores (ou disciplina) em que o indivíduo está imerso, Rogers (1997) orienta a abordagem em observar cada pessoa em seu contexto objetivo, ou seja, cada um tem fraquezas ou fortalezas, expressões intelectuais melhores em algumas áreas do que em outras, valores e significados variados (em termos de percepção do mundo). Conhecendo-se e respeitando os limites de cada um, reforçando suas aptidões positivas e estimulando-as, pode-se contribuir com seu desenvolvimento, tanto psicológico quanto intelectual. Com isso, o psicodrama faz com que cada pessoa – ao protagonizar criativamente um papel –, veicule suas aptidões mais desenvolvidas, reforçando-as ou descortinando-as, que aliadas aos laços empáticos do grupo (como público), resultam em autoconfiança, aprendizagem e espírito criativo (capacitando a pessoa da redefinição de si mesma, consciente de seu papel perante o grupo, autônoma em discernir novas possibilidades de conduta).

Considerando-se o produto final da ação criativa, seu reconhecimento está ligado a juízo de valor ou de utilidade por um grupo de avaliadores (MARTÍNEZ, 1997). O foco da criatividade abrange aquilo que é feito e não o processo genético, isto é, o mais importante é o resultado do ato criativo e não os seus elementos facilitadores. Para Schaffer (1999), a criação de algo pela mente humana, ou melhor, a descoberta deve passar pelo crivo da justificação. Esta idéia está relacionada, principalmente, à descoberta estimulada pela pesquisa científica (nos centros de pesquisa ou laboratórios), realidade essa advinda da corrente positivista lógica.

Chama-se atenção para a criação, voltada ao interesse científico, ser considerada um mito. Como, também, não é único de cientista o pensamento criativo.

Assim, a noção de criatividade relacionada à tríade talento individual, domínio e campo julgador é complementada com o exemplo que segue:

[...] supõe-se que existem mil pintores iniciantes trabalhando, cada um com sua força e estilo peculiares. Todos esses indivíduos tentam conhecer profundamente o domínio da pintura, da forma como existe atualmente, e todos eles encaminham seu trabalho para o campo – o grupo de críticos, os departamentos de arte das escolas, os donos de galerias, agentes e assim por diante. Desses mil indivíduos, alguns serão selecionados pelo campo como merecendo atenção; e, pelo menos atualmente, a pura inovação do trabalho provavelmente constituirá um importante fator na sua seleção. Desse círculo reduzido que se tornará tão valorizada que seu trabalho acabará exercendo algum efeito sobre o domínio – na estrutura de conhecimento e prática a ser dominada a fundo pela próxima geração de pintores. Portanto, a criatividade não está na cabeça (ou na mão) do artista, nem no domínio de práticas, nem no grupo de juízes; em vez disso, o fenômeno da criatividade somente pode ser compreendido – ou, de qualquer maneira, compreendido mais inteiramente –, como uma função de interação entre esses elementos. (GARDNER, 1996, p. 34).

Continuando a idéia da criatividade com a união de fatores intrínsecos à pessoa (talento) e extrínsecos (ambiente e grupo de pessoas não só como apreciadores, mas, sobretudo, motivadores), Martínez (1997) traça um perfil personológico (aglutinando elementos do ambiente – motivacionais –, e da pessoa – personalidade) não único e absoluto, mas com alguns elementos psicológicos comuns. E o comportamento da pessoa criativa potencial pode ser estimulado pela abordagem dos aspectos seguintes:

- a) motivação;
- b) capacidades cognitivas;
- c) abertura à experiência;
- d) independência;



- e) flexibilidade;
- f) autoconfiança.

Relacionar-se-á, dessa maneira, cada item citado anteriormente nos próximos parágrafos, sob a ótica psicodramática, no intuito de integralizar a concepção criativa do comportamento.

Como elemento motivacional, Martín (1996) cita a vivência de papéis. Ao experimentá-la o protagonista libera emoções, estimula a espontaneidade e experimenta a mudança (primeiro ideológica e, depois, comportamental). Esta flexibilização impulsiona a pessoa ao contato com o outro, numa abertura relacional, facilitando a reestruturação da maturação personológica e intelectual. O protagonista, de forma geral, procura experimentar novas reuniões por vontade própria, querendo o melhor para si, desejando que ocorra futuras dramatizações.

Relaciona Diniz (1995), a dramatização como força capaz de colocar a pessoa em movimento, não motor, mas intelectual. Ao representar, espontaneamente, articula a mente a elaborar uma realidade, com fins de aprendizagem, desenvolvendo-se a cognição que resultará em capacitação de relacionamento interpessoal, aperfeiçoamento da capacidade de comunicação, estabelecer novos níveis de percepção e significação. Essa pessoa potencializa com o psicodrama sua capacidade cognitiva.

A abertura à experiência deve-se ao fato das pessoas do grupo formarem laços de estreitamento afetivo pelo caráter amistoso da aceitação do outro, porque todos os presentes serão protagonistas (ROGERS, 1997). Além disso, cada um pode estar aberto à novidade como traço próprio de personalidade, ampliando ainda mais a aprendizagem.

O psicodrama, ao treinar a espontaneidade, vai tornando o protagonista mais independente a cada sessão (MORENO, 1999). Isto não quer dizer que esse será uma pessoa individualista, mas que estará mais à vontade para agir de maneira eficaz, seja no trabalho grupal ou individual, munindo-a de capacidade relacional para formar novos comportamentos, minimizando os efeitos da pressão de juízo alheio às suas atitudes.

Por experimentar a representação espontânea, novas formas de perceber o outro à sua volta, novos referenciais de comportamento são treinados, acarretando a flexibilização comportamental e fazendo surgir o elemento valorativo de autoconhecimento (DINIZ, 1995).

A valoração comportamental traduz-se na autoconfiança, aparecendo como atributo resultante das diversas representações, sedimentando-se no protagonista, pois a espontaneidade em criar e conduzir papéis encoraja-o a fazer mais por si mesmo, sendo possível aprender fazendo, por meio da associação livre de idéias (ROGERS, 1997).

Por isso, Williams (2001) apresenta a criatividade como expressão da personalidade em uma esfera concreta de atividade, produto da otimização de suas capacidades em relação às rotinas motivacionais, em que o sujeito da atividade está envolvido por completo.

Tomando-se a personalidade estimulada pelo psicodrama e considerando o ambiente a que se destina a expressão criativa, Martínez (1997, p. 54) integra a criatividade como “[...] o processo de produção de algo novo (ao menos para aquele que o produz) que satisfaz às exigências de uma determinada situação social”.

Para Boden (1999), produzir algo novo pode ser uma idéia ou um conjunto delas, uma estratégia de solução, objetos em seu sentido tanto geral como

específico, comportamentos, simulações computacionais. Além disso, fala-se da descoberta, e não unicamente da produção, para enfatizar um aspecto que se considera de suma importância: a possibilidade que tem o sujeito não só de solucionar uma dificuldade, mas de encontrar um problema onde os outros não o percebiam.

Ao tomar a percepção particular contrária à concordância de diversas outras, obtida pela experiência e proximidade cotidiana da realidade específica, chega-se ao caráter social da ação criativa (GARDNER, 1996), que não é exclusividade de um grupo de cientistas dedicados. Dessa maneira,

[...] assume-se um conceito de criatividade que inclui tanto processos que levam à produção de uma obra de arte, ou uma obra científica, como as buscas de um estudante em sua preparação como profissional, e o processo do aluno que, bem orientado, redescobre os problemas da ciência. A criatividade não é privativa de pessoas que se desenvolvem em áreas do conhecimento ou de atividades humanas muito específicas, mas de muitos setores profissionais, estudantes, dirigentes, operários que, em sua atividade, muitas vezes cotidiana, são capazes de obter resultados novos, produtivos e não meramente reprodutivos. (MARTÍNEZ, 1997, p. 56).

Adotando-se a criatividade como algo próprio de todo o homem, portanto, alimentada pelos estímulos e exercícios com orientação de sua expressão na realidade cotidiana, unem-se as definições de criatividade propostas por Martínez (1997) e Mônaco (2001) como as mais apropriadas ao trabalho. Sendo assim, a criatividade pode ser compreendida como o processo de elaborar soluções novas para a resolução de problemas, exercitar a autonomia e o potencial humano para produzir algo inusitado e que satisfaça as exigências organizacionais.

Com isto, é necessário que as organizações transformem-se em ambientes que facilitem, ou pelo menos não obstruam o potencial criativo de seus



colaboradores, o que exige mudanças na cultura organizacional (MÔNACO, 2001). Tem-se outra dimensão a ser considerada, na qual os aspectos sócio-culturais e organizacionais influenciam a expressão criativa, tornando o ambiente propício, ou não, para a pessoa poder criar e desenvolver formas diferenciadas de lidar com problemas ou propor reestruturações no sistema produtivo organizacional.

### 3.6 Abordagem psicodramática na gestão de pessoas: modelo proposto

Na reunião inicial o psicodramatista apresenta a técnica ao grupo e entrega um questionário a ser devolvido na próxima reunião. As pessoas do grupo respondem o questionário como segue (MORENO, 1999):

- a) Nome, idade, função na organização, tempo de trabalho;
- b) Cite três coisas que mais gosta e que mais detesta;
- c) Relacione três pessoas que você julga mais próximas pela empatia;
- d) Relacione três pessoas que você julga mais distantes pela empatia;
- e) Descreva quatro momentos de sua vida marcantes (felizes ou não);
- f) Cite o que gostaria, se fosse possível, de mudar em você;
- g) Descreva uma característica sua que sirva de exemplo a outras pessoas;
- h) Como você percebe a importância do trabalho em sua vida;
- i) O que você gostaria de mudar, se fosse possível, em sua organização.

Após a entrega do questionário, o psicodramatista orientará a fase de aquecimento, consoante Yozo (1996), distribuindo papel e caneta a cada participante. Feito isso, segue-se com as instruções da técnica *Um carro, uma flor, um instrumento musical, um bicho*:

- a) cada participante escreve no papel o nome de um carro, uma flor, um instrumento musical e um bicho com que se identifica. Observação: ninguém deve ver o que o outro escreve;
- b) os papéis preenchidos são recolhidos, misturados e redistribuídos;
- c) cada pessoa do grupo tenta identificar aquele que escreveu o papel;
- d) ao acertar, o autor da escolha explica como conseguiu;
- e) se errar, explica-se no final;
- f) comentários.

Propõe-se o tempo máximo de quinze minutos para um grupo de dez pessoas na execução da técnica.

Findo o aquecimento, o diretor inicia a fase de dramatização, ele mesmo fazendo uma representação espontânea com o tempo de vivência estipulado em dez minutos (MORENO, 1999). São utilizados mais cinco minutos para o compartilhamento das emoções experimentadas pelo público.

Na segunda sessão, os membros do grupo devolvem ao psicodramatista os questionários preenchidos. É iniciada, logo após, a etapa de aquecimento com o exercício *Jogo da personalidade famosa* (YOZO, 1996):

- a) com os materiais: pedaços de papel, pincel atômico e fita adesiva o psicodramatista escreve nesses pedaços, nomes de personalidades de destaque, equivalentes ao número de participantes, sem o conhecimento dos mesmos;
- b) o diretor fixa, nas costas de cada um, um pedaço de papel com o nome de uma pessoa famosa;

- c) o grupo, por meio de mímica (sem qualquer verbalização), procura fazer com que cada participante identifique a personalidade que está afixada em suas costas;
- d) comentários.

Lembra-se que o tempo máximo de aquecimento é de vinte minutos. O psicodramatista, na fase de dramatização, solicita que um ego-auxiliar (num total de dois) represente espontaneamente, interagindo com o público no tempo de dez minutos (MORENO, 1999). São utilizados mais cinco minutos para o compartilhamento das emoções experimentadas pelo público.

Inicia-se a terceira reunião com o *Jogo dos papéis complementares* (YOZO, 1996):

- a) o diretor escreve papéis que contêm o nome de uma função profissional e/ou social. Em outro papel escreve o seu complementar, por exemplo, 1-professor; 2-aluno; 3-mãe; 4-filho, de modo a formar pares;
- b) distribuem-se os papéis aos participantes, aleatoriamente;
- c) através de mímica, cada participante deverá dramatizar o papel sorteado;
- d) em seguida, cada um deverá procurar seu papel complementar, formando duplas. Após uma breve discussão, cada dupla deverá criar uma cena que será dramatizada e apresentada ao grupo;
- e) comentários.

Tempo máximo de aquecimento: vinte minutos. O psicodramatista, com o auxílio de um aparelho de som, liga-o e solicita aos membros do grupo que dançam, enquanto músicas são executadas. Neste outro aquecimento, o tempo de dançar é estabelecido em cinco minutos (YOZO, 1996).



Na fase dramática, o diretor solicita voluntariamente um protagonista que o ajude no treino de um papel espontâneo. A atuação no espaço cênico ainda não é única do protagonista, pois esse se encontra despreparado para dramatizar sozinho. Tempo de dramatização: dez minutos. Logo após, o protagonista compartilha com o grupo suas emoções, vivenciadas na representação (MORENO, 1999). A terceira sessão demanda o tempo de trinta e cinco minutos.

As três sessões, anteriormente descritas, representam um modelo de aplicação do psicodrama no grupo ou nos grupos (conforme o número de pessoas que se quer abordar), demonstrando ser possível a sua utilização na capacitação interpessoal do indivíduo com o treino da espontaneidade. Em apenas três sessões, espera-se obter uma pequena mudança ocorre no comportamento, sendo útil trabalhar o grupo num total de dez reuniões, no mínimo, com encontros semanais (MORENO, 1999).

Cumpre lembrar que o caráter transformador do psicodrama nasce no indivíduo e se propaga a todos os membros do grupo. Assim, experimentada estará a espontaneidade, útil ao ato criador. As pessoas que o praticam entram em contato com a nova realidade particular, passando-se pelo autoconhecimento, flexibilização comportamental e aprendizagem. O resultado é a expressão espontânea aumentando as competências e saberes dessas pessoas.



## 4 CONCLUSÃO

O psicodrama é capaz de modificar o comportamento e a personalidade, quando sua aplicação é voltada ao treinamento da espontaneidade. Essa, por sua vez, possibilita o surgimento da criatividade.

Para a pessoa desenvolver sua expressão espontânea é necessário vivenciar, por meio da representação de papéis, a emoção e a intuição para que o seu comportamento seja flexibilizado. Essa conscientização na representação ocorre com o uso do método Stanislavski, próprio do teatro, apropriado pelo psicodrama.

O trato emocional é oportunizado pela experiência do jogo na realidade lúdica, a qual aproxima a pessoa da atividade espontânea – vivida quando essa era criança. O ato de brincar possibilita resgatar a orientação do agir com espontaneidade na expressão da personalidade, vivida no cotidiano das interações. O contato do adulto com a atividade lúdica, estrutura no homem aquilo que as regras de controle social trataram de anular – a intuição e a espontaneidade.

O jogo é conduzido pelo psicodramatista (durante o aquecimento do grupo) e a característica essencial do diretor é a capacidade de gerar um clima de adesão e entrega incondicional das pessoas do grupo em torno das vivências que, de forma entusiástica, desafiam o protagonista a criar. Na fase de dramatização, o diretor tem a responsabilidade de ensinar a pensar, estimulando a construção de esquemas mentais diferenciados, mediante a representação livre, produzindo desafios à imaginação e à criação.

Finalizando-se, a criatividade é inerente ao homem, portanto, no âmbito do trabalho esta pode ser estimulada e ensinada a todos os colaboradores organizacionais. Uma vez treinada a espontaneidade, ocorre a mudança de

comportamento, facilitando o surgimento da ação criativa. É o psicodrama proposto em prol do desenvolvimento do potencial humano nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro: 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro: 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro: 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: 2002.

AGUIAR, Moysés. **O teatro terapêutico**: escritos psicodramáticos. São Paulo: Papyrus, 1990.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria Graça. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de Psicologia. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 30-145.

BODEN, Margaret A. **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

BOOG, Gustavo Grunemberg; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.



CHALITA, Gabriel Benedito Issaac. **Educação**: a solução está no afeto. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 6. ed. v. 1. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5. ed. v. 2. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLOSSI, Nelson; CAON, Korine Dekker de. Comportamento Organizacional: comprometimento e satisfação no trabalho. In: COLOSSI, Nelson (Org.). **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002. p. 125-137.

CORD, Denise. **O grupal nas salas de aula**: aspectos da organização e reorganização do grupo no cotidiano da relação pedagógica. 1995. 220 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

DIAS, Victor R. C. **Psicodrama**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Agora, 1987.

DINIZ, Gleidemar J. R. **Psicodrama pedagógico e teatro-educação**. São Paulo: Ícone, 1995.

FAZENDA, Irani. **Didática e interdisciplinaridade**. São Paulo: Papirus, 2002.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I**: a vontade de saber. 11. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1993.

GALVÃO, Izabel. **Henri Wallon**: uma concepção dialética do desenvolvimento infantil. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

GARDNER, Howard. **Mentes que criam**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Implicações do uso da Tecnologia de Informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. **Revista Ciências da Administração**. Florianópolis, V. 2, nº. 4, p. 07-19, set. 2000.



LUZ, Ana Maria Lima. **Autoconhecimento e teatro**: a contribuição do teatro para o autoconhecimento do ator. 2000. 255 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MAIA, Antônio Cavalcanti. Biopoder, política e tempo presente. In: NOVAES, Adauto (Org.). **O homem-máquina**: a ciência manipula o corpo. São Paulo: Companhia das Letras, 2003. p. 77-108.

MARINEAU, René F. **Jacob Levy Moreno, 1889-1974**: Pai do Psicodrama, da sociometria e da psicoterapia de grupo. São Paulo: Agora, 1992.

MARTÍN, Eugênio Garrido. **Psicologia do encontro**: Jacob Levi Moreno. 2. ed. São Paulo: Agora, 1996.

MARTÍNEZ, Albertina Mítjans. **Criatividade, personalidade e educação**. São Paulo: Papirus, 1997.

MARX, Karl. **Manifesto do partido comunista**. Porto Alegre: L & PM, 2001.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde: 3. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994. p. 19-104.

MÔNACO, Felipe de Faria. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho**: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na Ambev – filial/ S.C. 2001. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MORENO, Jacob Levy. **Psicoterapia de grupo e psicodrama**. 3. ed. São Paulo: Editora Livro Pleno, 1999.

NERUDA, Pablo. Ode ao dicionário. In: NERUDA, Pablo. **Antologia poética**. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. p. 178-182.

REDMAN, Warren. **Técnicas para o facilitador de equipes**: desenvolvimento do potencial. São Paulo: Clio Editora, 1996).

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 15-137.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROMAÑA, Maria Alicia. **Construção coletiva do conhecimento através do Psicodrama**. São Paulo: Papirus, 1992.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. São Paulo: Papirus, 1997.

SCHAFFER, Simon. Caracterizando a descoberta. In: BODEN, Margaret A. (Org.). **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, 1999. p. 55-72.

SLADE, Peter. **O jogo dramático infantil**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1978.

STANISLAVSKI, Constantin. **A criação de um papel**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

\_\_\_\_\_. **A preparação de um ator**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

UPJOHN, Everard; WINGERT, Paul S.; MAHLER, Jane Gaston. **História mundial da arte**: oriente e extremo oriente. V. 5. São Paulo: Difel, 1974. p. 33-91.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à sociologia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 128-188.

YOZO, Ronaldo Yudi K. **100 jogos para grupos**: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. 7. ed. São Paulo: Agora, 1996.

WILLIAMS, Antony. **Supervisão visual ativa**: foco, técnicas e papéis. São Paulo: Summus, 2001.



## GLOSSÁRIO

**Afeto:** sentimento amistoso em relação a outrem, abordado durante o processo das vivências (MORENO, 1999; ROGERS, 1997).

**Aquecimento:** fase inicial do psicodrama onde o protagonista ou o grupo predispõe a ambiência psíquica facilitadora e liberadora da emoção, através das técnicas (as mais eficazes neste trabalho são a sociodramática, espelho, inversão de papéis). Pode-se, também, fazer uso nesta etapa de jogos preestabelecidos pelo psicodramatista (MORENO, 1999; YOZO, 1996).

**Arte:** é a manifestação da percepção e da intuição através da realidade, dos problemas, dos costumes, da cultura, enfim dos povos através do tempo (LUZ, 2000).

**Átomo Social:** representação ou configuração de todas as relações significativas na vida de uma pessoa. Por exemplo, o átomo social de uma pessoa pode incluir o cônjuge, família, amigos. Nesta pesquisa o átomo social é representado pelos companheiros de trabalho (MARTIN, 1996).

**Ator:** é o profissional que expõe sua personalidade, seu próprio corpo, que se constitui seu veículo de expressão inseparável de si próprio. Este instrumental envolve corpo, voz, competências psicológicas e mentalidade (LUZ, 2000).

**Axiodrama:** dramatização baseada na exploração de valores ético-sociais e elaborados por J. L. Moreno como uma maneira de desfazer-se das conservas culturais. A finalidade de última do axiodrama é induzir cada um, protagonista, diretor, escritor e mesmo o público a deixar aparecer sua verdadeira personalidade. É uma técnica própria para a vivência entre duas pessoas (MARINEAU, 1992).



**Behaviorismo:** Escola de pensamento em Psicologia ligada ao estudo do comportamento humano por condicionamento por meio da teoria estímulo e resposta, abordada por B. F. Skinner (BOCK, FURTADO & TEIXEIRA, 2000).

**Brâmanes:** casta sacerdotal hindu do período pré-ariano (aprox. 3500 a.C. – 2500 a.C.) que recitava hinos (poemas) ou Vedas nos rituais religiosos ou festivais pagãos - como o casamento, comemoração da colheita. (UPJOHN, WINGERT & MAHLER, 1974).

**Cinestésica:** comportamento de experimentar, por meio dos sentidos, uma situação, aprimorando a percepção de sons, imagens, cores, odores, emoções, afinando-os a cada vez que se experimenta algo novo (DIAS, 1987).

**Comédia:** modalidade teatral onde se representam as críticas ao cotidiano (LUZ, 2000).

**Compartilhamento:** terceira parte da sessão de psicodrama ou sociodrama, quando, desde o protagonista até os membros do público, cada um é convidado a compartilhar a experiência da recém-terminada dramatização. O que se compartilha são os sentimentos e pensamentos de cada um, não interpretações ou explicações. Através do compartilhamento, as pessoas podem reconhecer sua identificação com certos papéis e com outras pessoas dentro do grupo. Com frequência conduz ao *insight* ou à representação do psicodrama próprio de um outro membro do grupo (MARINEAU, 1992).

**Competência:** conjunto de atribuições específicas pertinentes à execução de uma função, tarefa ou ação com objetivo determinado, obtido por titulação dada pela conclusão de estudos em diversos graus (ROPÉ e TANGUY, 1997).

**Conserva cultural:** produto acabado do ato criativo. É um obstáculo à criatividade (MARTÍN, 1996).

**Coro:** composto pelos habitantes locais que respondiam em uníssono ao ator quando era exigida a resposta ou interação com o coro (LUZ, 2000).

**Criatividade:** invenção de soluções novas para a solvência de problemas ou situações inesperadas. A criatividade é, basicamente, formar algo novo, por meio da utilização do potencial humano na elaboração de algo inusitado e original e que tenha importância para o indivíduo ou meio social (MARTÍNEZ, 1997; MÔNACO, 2001).

**Dionísio:** deus grego provedor do vinho, da fertilidade, da colheita, do sexo (LUZ, 2000).

**Diretor:** vide psicodramatista.

**Drama:** modalidade teatral representada por meio de imitação à ação humana, suscitando na platéia e no ator emoções compartilhadas (LUZ, 2000).

**Dramatização:** parte do psicodrama em que a situação subjetiva é representada efetivamente no palco. As pessoas são estimuladas apresentar suas realidades que existem em suas lembranças e fantasias. Esta etapa só ocorre após o aquecimento e é seguida do compartilhamento. Processo que leva ao autoconhecimento (MARINEAU, 1992).

**Duplo:** técnica usada na fase de aquecimento pela pessoa que desempenha um papel ou um aspecto do papel do protagonista. Este, às vezes, precisa de uma pessoa que o substitua, que desempenha por ele. Essa pessoa, ego auxiliar, pode ser tanto o psicodramatista, quanto um participante do grupo (MORENO, 1999).

**Ego auxiliar:** uma pessoa do grupo que desempenha o papel no psicodrama de alguém. Essa pessoa contribui para a representação de uma cena em que é necessária a mão do protagonista e do diretor irá desempenhar o papel dela (DINIZ, 1995).



**Emoção:** alteração do ânimo, índole ou humor, própria do indivíduo, no momento da dramatização (LUZ, 2000; MORENO, 1999).

**Espaço cênico:** local do trabalho do grupo designado e reservado para as sessões de psicodrama. Cada um na reunião é um participante em potencial, como membro do público ou como protagonista. O espaço cênico se aproxima – no tocante à finalidade, àquela do teatro (DINIZ, 1995).

**Espelho:** o protagonista muitas vezes pode ser incapaz de representar a si próprio, ou o diretor pode querer que o protagonista consiga alguma distância ou compreensão. Nesse caso, o diretor poderá usar a técnica do espelho, que consiste em o protagonista ser solicitado a ficar sentado e observar um ego auxiliar, representá-lo por meio de palavras e dramatização. O ego auxiliar repete a cena do protagonista, copiando seu comportamento, e tenta expressar seus sentimentos em palavras e movimentos, mostrando ao protagonista como se estivesse num espelho. Muitas vezes, também, o ego auxiliar exagera a dramatização e a interpretação (MARINEAU, 1992).

**Espontaneidade:** capacidade do indivíduo de dar uma resposta adequada a situações novas ou uma nova resposta a uma situação antiga. A resposta do indivíduo é baseada em requisitos do momento, no agora e não no que aprendeu no passado e automatizou um padrão (MORENO, 1999; MARINEAU, 1992).

**Eu:** a individualidade sede da consciência e da identidade. Veículo da personalidade (ROGERS, 1997).

**In situ:** Jacob Levy Moreno propôs que o psicodrama deveria ser aplicado com ênfase no aqui e agora, dramatizando-se em ambiente natural, próximo da realidade da pessoa, melhorando os detalhes da cena a que o protagonista se propõe a vivenciar (MARINEAU, 1992).

**Insight:** estado de compreensão de algo insolúvel, até então, ou obscuro (LUZ, 2000).

**Instituição:** em Sociologia as instituições sociais são os conjuntos de valores, crenças, normas, posições e papéis referentes a campos específicos de atividades e de necessidades humanas. As normas e os valores compreendidos por cada instituição orientam a satisfação das necessidades humanas (VILA NOVA, 1999).

**Inversão de papéis:** um participante de um psicodrama ou de um sociodrama, especialmente o protagonista, troca papéis para adquirir perspectiva e olhar para a situação do ponto de vista do outro. Isto ajuda para trazer à tona distorções nas percepções interpessoais no sentido de explorá-las e corrigi-las na dramatização (MORENO, 1999; MARTÍN, 1996).

**Jogo:** atividade interacionista social, envolvendo desde momentos e movimentos de orientação espontânea infantil até aqueles programados sem idade de aplicação, podendo os adultos satisfazer suas necessidades de brincar. Pode ser veiculado por objetos, grupos de pessoas, entretenimento em mídia eletrônica e outros (YOZO, 1996).

**Lúdico:** diz-se daquilo que distrai com jogos e brincadeiras. Este entretenimento remete a uma situação própria atemporal, separada do mundo concreto. Estruturada está a fantasia no momento em que é vivida, passando a ser real e propiciando o aparecimento de ações espontâneas que a alimentam (YOZO, 1996).

**Neurovegetativo:** domínio corporal ligado aos batimentos cardíacos, ritmo na respiração, digestão, salivação ou contração e distensão de membros superiores e inferiores (GALVÃO, 1995).

**Organização:** é a instituição, com ou sem fins lucrativos, influenciada pelo ambiente, voltada à consecução de metas e objetivos, cujas atividades são desenvolvidas por



pessoas na elaboração de bens, serviços ou idéias (CHIAVENATO, 2000; VILA NOVA, 1999).

**Palco:** Vide espaço cênico.

**Psicologia:** ciência compreendida pelos ramos do conhecimento, ligados à vida mental e suas leis, ou ainda, ciência que aborda o conjunto de estados mentais de uma pessoa ou de um grupo de pessoas diante de suas ações e seus comportamentos (BOCK, FURTADO & TEIXEIRA, 2000; ROGERS, 1997).

**Psicodramatista:** é o líder ou terapeuta e dá indicações do papel ou da função que cria e garante para o grupo um lugar seguro para explorar uma situação de vida. O psicodramatista se encarrega do grupo, conduz a sessão de acordo com as regras e técnicas psicodramáticas e tem a responsabilidade de assegurar um adequado acompanhamento (MARTÍN, 1996).

**Psique:** compreende a mente e seus estados (ROGERS, 1997).

**Realidade suplementar:** é a realidade modificada, ampliada ou atenuada às pessoas que contribuíram à vida, para torná-la melhor ou mais ampla, uma vez que o processo pode auxiliá-los a mudar sua perspectiva de realidade. Este suplemento de realidade pode ser usado na 'vida real', já que não cria ou representa perda de contato com a realidade (MARINEAU, 1992).

**Saberes:** conjunto de conhecimentos e valores adquiridos de maneira tácita ou explícita (ROPÉ e TANGUY, 1997).

**Self:** vide eu.

**Sociodrama:** acompanhamento psicodramático nas interações sociais no local de trabalho. O sociodrama lida com problemas em que o aspecto coletivo da questão é o ponto em primeiro plano. Aqui subgrupos são os protagonistas. Tal qual o

psicodrama, a sessão inclui aquecimento, dramatização e o compartilhamento (MORENO, 1999).

**Teatro:** a sede (espaço físico) dos espetáculos; visto como processo de transformação é a arte como função de entreter e de suscitar emoções (LUZ, 2000).

**Tele:** fator responsável pelo grau de realidade das configurações sociais, na medida em que se afastam das probabilidades. Laços inconscientes de natureza recíproca ou fatores não verbalizados que aproximam pessoas (MARTÍN, 1996).

**Terapia:** processo vivenciado pelos membros do grupo no local de trabalho que favorece a mudança de personalidade, operada no comportamento (ROGERS, 1997).

**Tônica:** função de ligação da postura corporal pelos impulsos cerebrais, estruturada por estímulos internos ou externos à pessoa (DIAS, 1987).

**Vedas:** poemas recitados pelos brâmanes (UPJOHN, WINGERT e MAHLER, 1974).

**Warming up:** vide aquecimento.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – *CUTTER* DAS OBRAS CITADAS NO TRABALHO

## APÊNDICE A – *CUTTER* DAS OBRAS CITADAS NO TRABALHO

ABNT (2002): R NBR 6023 A849i BC

\_\_\_\_\_ (2003): R NBR 6024 A849i BC

\_\_\_\_\_ : R NBR 6027 A849i BC

\_\_\_\_\_ : R NBR 6028 A849i BC

\_\_\_\_\_ (2002): R NBR 10520 A849i BC

\_\_\_\_\_ : R NBR 14724 A849i BC

Aguiar (1990): 615.851.8 A282t BC

Bock, Furtado e Teixeira (2000): 159.9 B665p BC

Boden (1999): 159.928 D582 BC

Boog e Boog (2002): 658.31 M294 BC

Cervo e Bervian (1983): 001.8 C419m BC

Chalita (2001): 37.015.3 C436e BSCED

Chiavenato (2000): 65.01 C532t BC

Colossi (2002): 378.115 G393 BC

Cord (1995): CETD UFSC PEED 0098 BSCED

Cruz e Ribeiro (2003): 001.8 C957m BC

Dias (1987): 159.9642.2 D541p BC

Diniz (1995): 371.383.3 D585p BSCED

Fazenda (2002): 371.3 D555 BSCED

Foucault (1993): 577.8(091) F762h BSCED

Galvão (1996): 159.923.2 G182h BSCED

Gardner (1994): 159.922 G227e BSCED

Gardner (1996): 159.95 G227m BSCED



Jacobsen (2000): 35 Periódico CEPU BC

Luz (2000): CETD UFSC PPSI 0024 BC

Maia (2003): 159.0.019.43 H765 BSCED

Marineau (1992): 159.964.2 M338j BC

Martín (1996): 152.964.2 G241p BC

Martínez (1997): 37.015.3 M684c BSCED

Megginson, Mosley e Pietro Júnior (1986): 658 M497a BC

Minayo (1994): 303.8 M663d BC

Mônaco (2001): CETD UFSC PCAD 0437 BC

Moreno (1999): 615.851 M834p BC

Richardson (1999): 303 R525 BC

Rogers (1997): 159.964.2 R724t BC

Romaña (1992): 615.851.8 R 758c BSCED

Ropé e Tanguy (1997): 37.015 S115 BSCED

Slade (1978): 371.383.3 S631j BSCED

Stanislavski (1995): 729.02 S789c BC

\_\_\_\_\_ (1996): 729.02 S729p BC

Upjhon, Winguert e Mahler (1974): 7(091) U67h BC

Vila Nova (1999): 316 V695i BC

Williams (2001): 615.851.8 W721s BC

Yozo (1996): 615.851.8 Y84c BC